



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Dipartimento federale delle finanze DFF  
**Ufficio federale delle costruzioni e della logistica UFCL**

Dipartimento federale della difesa, della protezione della popolazione e dello sport DDPS  
**armasuisse Immobili**

Dipartimento federale dell'economia, della formazione e della ricerca DEFR  
**Consiglio dei PF**

30 novembre 2020

---

## Piano per l'introduzione di postazioni di lavoro condivise (desk sharing) nell'Amministrazione federale

In adempimento del mandato del 29 maggio 2019: riforme strutturali, aumento dell'efficienza nell'edilizia attraverso l'adeguamento di norme e standard

---

## Indice

<b>Definizioni .....</b>	<b>3</b>
<b>1 Sintesi .....</b>	<b>4</b>
<b>2 Introduzione .....</b>	<b>5</b>
<b>3 Nuovi contesti lavorativi .....</b>	<b>8</b>
3.1 Evoluzioni e tendenze .....	8
3.2 Requisiti di un ufficio moderno.....	9
3.3 Lavoro mobile e flessibile .....	10
3.4 Vantaggi e sfide.....	14
<b>4 Esempi pratici e benchmarking.....</b>	<b>16</b>
4.1 Esempi pratici .....	16
4.2 Benchmarking – sfruttamento delle postazioni di lavoro.....	23
4.3 Benchmarking – risparmi di spazio, energia e costi.....	24
<b>5 Esempio di calcolo per l'Amministrazione federale .....</b>	<b>27</b>
<b>6 Piano di realizzazione.....</b>	<b>30</b>
6.1 Organizzazione e collaborazione .....	30
6.2 Change management.....	32
6.3 Tecnologia .....	32
6.4 Posizione, edifici e spazi .....	33
6.5 Processo di implementazione .....	33
<b>7 Conclusioni e raccomandazioni .....</b>	<b>35</b>
<b>8 Allegato .....</b>	<b>37</b>

## Definizioni

Di seguito viene data una definizione dei principali termini ricorrenti all'interno del presente documento e viene spiegato come devono essere interpretati.

Piano / ufficio basato sulle attività	Uffici con zone diverse e vari tipi di spazi che permettono ai collaboratori di scegliere la postazione di lavoro più adatta all'attività che devono svolgere (Konkol et al., 2019).
Lavoro basato sulle attività / sui compiti	A seconda dell'attività che devono svolgere, i collaboratori scelgono tra gli spazi disponibili quello che ritengono più funzionale (Konkol et al., 2019).
Clean desk	A fine giornata i collaboratori devono rimuovere dalla postazione di lavoro tutti i documenti e gli oggetti personali.
Desk sharing	Strategia di utilizzo di un ufficio nella quale i collaboratori non hanno una postazione di lavoro personale (Konkol et al., 2019).
Postazioni di lavoro condivise	Sinonimo di desk sharing
Collaboratore	Impiegato dell'Amministrazione federale centrale e decentralizzata
Lavoro mobile e flessibile	I collaboratori possono lavorare da luoghi diversi all'interno e all'esterno dell'azienda, ad esempio da casa, presso i clienti o sui mezzi di trasporto pubblici (Konkol et al., 2019).
Piano / ufficio multispace	Standard attuale in base al quale sono organizzati gli uffici dell'Amministrazione federale e in fase di progressiva attuazione. I collaboratori hanno a disposizione postazioni di lavoro in spazi sia aperti sia chiusi, ma anche ulteriori superfici speciali per il lavoro basato sui compiti (ad es. uffici isolati, aree di incontro).
Nuovi contesti lavorativi	Termine generale che indica le nuove modalità di lavoro e i cambiamenti in atto nel mondo del lavoro.
Postazioni di lavoro «non territoriali»	Sinonimo di desk sharing
Rapporto di condivisione	Esprime il rapporto tra il numero di collaboratori e il numero di scrivanie. Esempio: se il rapporto di condivisione è di 0,8 significa che 10 persone condividono 8 scrivanie (Konkol et al., 2019).
Postazioni di lavoro amministrative	Postazione di lavoro standard non legata a un'infrastruttura tecnica o strutturale specifica (ad es. laboratori, postazioni di lavoro senza ostacoli, ecc.).

# 1 Sintesi

Sulla base del rapporto e della proposta del 22 maggio 2019 in materia di riforme strutturali e aumento dell'efficienza nell'edilizia attraverso l'adeguamento di norme e standard, il 29 maggio 2019 il Consiglio federale ha dato mandato al DFF (UFCL), al DEFR (Consiglio dei PF) e al DDPS (armasuisse Immobili) di sottoporli entro la fine del 2020 delle proposte per introdurre postazioni di lavoro condivise (desk sharing) nell'Amministrazione federale.

Il presente piano illustra la proposta di attuazione e fornisce al Consiglio federale tutte le informazioni necessarie per prendere una decisione. Le indicazioni sono valide per tutte le postazioni di lavoro amministrative sia dei collaboratori a tempo pieno che di quelli a tempo parziale.

Il desk sharing dovrebbe essere introdotto solo in abbinamento al piano multispace<sup>1</sup> e, se possibile, offrendo anche la possibilità di lavorare in modo mobile e flessibile. Questo permetterebbe di creare uffici moderni e di sfruttare in modo ottimale le superfici disponibili. Inoltre, avrebbe effetti positivi sulla motivazione, sull'impegno e sul benessere dei collaboratori e aumenterebbe l'attrattiva del datore di lavoro e la disponibilità dei collaboratori.

Nel piano di realizzazione vengono descritte le condizioni quadro e le misure che devono essere definite e attuate come presupposto per l'introduzione del desk sharing. Le misure riguardano i seguenti ambiti:

- Organizzazione e collaborazione: come lo svolgimento di analisi e di corsi volti allo sviluppo delle competenze per collaboratori e dirigenti.
- Change management: come la preparazione di un piano generale di change management che definisca le condizioni quadro (ad es. ruoli e responsabilità, misure adeguate di change management, ecc.).
- Tecnologia: come la garanzia di un'infrastruttura IT affidabile, flessibile, compatibile e uniforme.
- Edifici e spazi: come l'ulteriore sviluppo delle superfici speciali previste dal piano multispace (tenendo conto delle nuove costruzioni e delle ristrutturazioni degli edifici esistenti) e l'integrazione del catalogo del mobilio (arredi flessibili e uniformi).

Per attuare il piano volto all'introduzione di postazioni di lavoro condivise è necessario innanzitutto un decreto del Consiglio federale che incarichi gli utenti di introdurre, generalmente per le postazioni di lavoro standard, postazioni di lavoro condivise con un rapporto di desk sharing di 0,8 postazioni di lavoro per posti equivalenti a tempo pieno (PL/FTE) o inferiore. In seguito gli organi della costruzione e degli immobili (OCI) procederanno all'elaborazione delle basi necessarie (direttive vincolanti, istruzioni, standard) e gradualmente i presupposti non ancora definiti verranno elaborati e applicati. Il piano sarà adeguato tenendo conto della situazione specifica degli utenti (ad es. attraverso analisi delle modalità di lavoro e delle necessità, analisi delle condizioni degli edifici, ecc.).

---

<sup>1</sup> Piano multispace: standard di organizzazione degli uffici che offre postazioni di lavoro in spazi sia aperti sia chiusi, ma anche ulteriori superfici speciali per il lavoro basato sui compiti (ad es. uffici isolati, aree di incontro).

## 2 Introduzione

### Mandato

Sulla base del rapporto e della proposta del 22 maggio 2019 in materia di riforme strutturali e aumento dell'efficienza nell'edilizia attraverso l'adeguamento di norme e standard, il 29 maggio 2019 il Consiglio federale ha dato mandato al DFF (UFCL), al DEFR (Consiglio dei PF) e al DDPS (armasuisse Immobili) di sottoporli entro la fine del 2020 delle proposte per introdurre postazioni di lavoro condivise (desk sharing) nell'Amministrazione federale.

### Procedura

Il presente piano è stato elaborato dall'UFCL di concerto con gli altri OCI, il Consiglio dei PF e armasuisse Immobili; durante la stesura sono stati coinvolti anche vari Uffici specializzati tra cui UFPER, UFIT, ODIC, UFSP e SECO.

### Scopo del piano

Le modifiche attualmente in corso nel mondo del lavoro (digitalizzazione, lavoro a tempo parziale, lavoro mobile, lavoro a domicilio (home office), lavoro in team interdisciplinari, lavoro a progetto) devono essere sfruttate attivamente per ridurre gli spazi necessari alle postazioni di lavoro. Per raggiungere questo obiettivo è necessario tenere conto non soltanto degli aspetti strutturali, ma anche degli aspetti inerenti alla politica del personale (ad es. competitività come datore di lavoro grazie alla maggiore attrattività esercitata dal posto di lavoro, dai modelli di lavoro e dalla gestione del personale), di quelli tecnici (ad es. infrastruttura per il lavoro mobile) e della necessità di portare a termine le attività delle unità amministrative in maniera economica, sempre nel rispetto delle relative condizioni quadro della Confederazione.

Il piano per introdurre postazioni di lavoro condivise deve anche mettere in evidenza se e come questo standard può essere applicato non soltanto in caso di nuove costruzioni e di risanamenti totali, ma anche in edifici esistenti.

Il presente piano fornisce al Consiglio federale tutte le informazioni necessarie per prendere una decisione. Se il Consiglio federale darà incarico agli OCI di adottare il presente piano, le necessarie basi (direttive vincolanti, istruzioni, standard) saranno elaborate in collaborazione con gli uffici trasversali e le istituzioni del settore dei PF. Il piano risponde alle seguenti domande.

- Qual è il valore aggiunto del desk sharing?
- Quanto si può risparmiare in termini di spazio, energia e costi attraverso il desk sharing?
- Quali sono le esperienze pratiche di aziende e istituzioni che hanno adottato il desk sharing?
- Quali presupposti per l'introduzione del desk sharing sono già soddisfatti dall'Amministrazione federale e quali devono ancora essere creati?
- Come deve essere svolto il processo di implementazione e qual è la tempistica del piano di realizzazione?
- Di cosa è necessario tenere conto in fase di attuazione per quanto riguarda il sussistere di una situazione particolare o straordinaria ai sensi della legge sulle epidemie?

### Campo di applicazione del piano

Il presente piano riguarda tutte le postazioni di lavoro amministrative sia dei collaboratori a tempo pieno che di quelli a tempo parziale.

### Situazione di partenza

Ai sensi dell'ordinanza del 5 dicembre 2008 sulla gestione immobiliare e la logistica della Confederazione, gli OCI, nella loro sfera di competenza, sono responsabili della direzione strategica, tattica e operativa adottata nella gestione degli immobili della Confederazione, i quali sono suddivisi in tre sottoportafogli:

- immobili dell'Amministrazione federale civile; OCI: UFCL;
- immobili militari; OCI: armasuisse Immobili;
- immobili del settore dei PF; OCI: Consiglio dei PF

I portafogli dei tre OCI sono molto diversi dal punto di vista della tipologia di edificio e della destinazione d'uso, dei gruppi di utenti e dei clienti, dell'approccio nella segmentazione e del modello di dislocamento geografico.

Tabella 1: panoramica del numero di postazioni di lavoro e delle superfici per OCI

	Numero di postazioni di lavoro	Superfici destinate a uffici (m <sup>2</sup> ) (SUP 2 ai sensi della norma SIA 416)
Immobili dell'Amministrazione federale	circa 36 000	circa 552 000
Immobili militari	circa 9 300	
Immobili del settore dei PF	circa 23 500	circa 300 000

All'interno dell'UFCL, a causa dell'ampliamento del portafoglio nel settore dei centri federali d'asilo e della promozione dello sport, nonché del maggior numero di requisiti per gli edifici esteri (interventi di manutenzione degli immobili che sono giunti al termine del loro ciclo di vita, rafforzamento antisismico, esigenze DFAE), si prevede che saranno necessari investimenti più elevati. Quindi, attraverso misure con effetto a lungo termine, come lo «Schema direttore 2024», l'UFCL sta cercando di stabilizzare il fabbisogno medio nonostante il numero delle postazioni di lavoro sia in crescita. armasuisse Immobili ha compiuto un passo importante verso il contenimento dei costi cedendo gli immobili non utilizzati. Nonostante questo, armasuisse Immobili continua a registrare un deficit di finanziamento compreso tra il 30 e il 50 per cento nel fabbisogno a lungo termine fissato per l'adozione del «Concetto relativo agli stazionamenti dell'esercito». La sfida principale per il suo portafoglio immobiliare è rappresentata dagli interventi di manutenzione arretrati che si sono accumulati, pari circa a 6,6 miliardi di franchi. Nel settore dei PF la crescente domanda di centri di ricerca e posti di tirocinio derivante dall'aumento dei ricercatori e degli studenti ha portato a investimenti sempre più elevati, dettati dal crescente fabbisogno di spazi.

Le postazioni di lavoro del settore dei PF in generale si suddividono in postazioni amministrative e postazioni per lavori di tipo tecnico-scientifico. Le postazioni di lavoro amministrative si adattano bene all'implementazione di un piano di desk sharing. Nel caso invece delle postazioni di lavoro di tipo tecnico-scientifico, che in gran parte sono personali e in alcuni casi legate all'utilizzo di specifiche attrezzature in loco o dipendenti da infrastrutture particolari, è necessario valutare caso per caso il potenziale derivante dall'implementazione del desk sharing. Stando a una stima approssimativa, il numero di postazioni di lavoro amministrative è pari a circa il 30 per cento in entrambe le scuole universitarie e oscilla tra il 10 e il 15 per cento nei quattro istituti di ricerca.

Essendo responsabile della sistemazione logistica dell'Amministrazione federale, costituita da oltre 30 000 collaboratori, la Confederazione segue costantemente le evoluzioni in atto in questo settore, come ad esempio le tematiche riguardanti i nuovi contesti lavorativi e il lavoro mobile e flessibile. A partire da marzo 2017 collabora con l'iniziativa Work Smart come partner; di questo tema si occupano anche diversi Uffici ed è stata istituita, ad esempio, la rete Neue Arbeitswelten (nuovi contesti lavorativi) a cui partecipano uffici trasversali del DFF. Per l'Amministrazione federale le forme di lavoro flessibili rappresentano una valida alternativa sotto molti punti di vista:

- facilitano la conciliazione tra vita professionale e vita privata;
- una pianificazione «intelligente» del lavoro decongestiona le infrastrutture di trasporto pubblico;
- lo sfruttamento più efficiente degli spazi consente di ridurre il consumo energetico e, di conseguenza, le emissioni di gas serra;
- si crea un ambiente di lavoro moderno per i collaboratori, adeguato ai tempi della digitalizzazione;
- aumenta l'attrattività come datore di lavoro.

Attualmente le postazioni di lavoro dell'Amministrazione federale sono organizzate secondo il piano multispace che, oltre a postazioni di lavoro in spazi sia aperti sia chiusi, offre ai collaboratori ulteriori superfici speciali per un lavoro basato sui compiti<sup>2</sup>, come uffici isolati in cui svolgere lavori che richiedono concentrazione e aree di incontro in cui confrontarsi con i colleghi e dove svolgere riunioni informali. Benché non sia ancora ampiamente diffuso all'interno della Confederazione, il piano multispace è in via di implementazione. Quindi, nei casi in cui sussistono i presupposti, in futuro dovrebbe essere introdotto in abbinamento al desk sharing.

---

<sup>2</sup> Soprattutto nel settore dei PF si è soltanto all'inizio della fase di implementazione.

## 3 Nuovi contesti lavorativi

Il capitolo seguente fornisce una panoramica sui nuovi contesti lavorativi e permette di comprenderne i concetti base attraverso l'analisi delle nuove tendenze in atto nel mondo del lavoro e dei risultati di alcuni studi.

### 3.1 Evoluzioni e tendenze

Il mondo del lavoro attuale è dominato dal settore terziario. Di conseguenza i lavoratori nel campo del sapere, con un livello di formazione sempre più elevato, rappresentano una percentuale significativa dell'odierna società dell'informazione e del sapere. La nostra società sta attraversando un periodo di forti cambiamenti, alla base dei quali vi è la digitalizzazione. La connessione mobile a Internet ha aperto nuove possibilità e ha permesso di lavorare in modo più flessibile, mobile e interconnesso. Questo quindi sta avendo ripercussioni anche sulla struttura e sulla cultura delle aziende: le gerarchie si stanno appiattendendo, i team si organizzano autonomamente e i dirigenti diventano dei coach. Anche all'interno dell'Amministrazione federale la digitalizzazione ha modificato il modo di lavorare e i requisiti.

Sul nostro lavoro sta poi influenzando anche lo sviluppo demografico: la generazione dei baby boomer nei prossimi anni andrà in pensione, di conseguenza la carenza di professionisti qualificati, che si rileva già in diversi settori, potrebbe aumentare ulteriormente. A questo si aggiunge il fatto che le giovani generazioni hanno esigenze diverse e un'idea diversa del lavoro. Gli incentivi monetari e lo status rivestono per loro un ruolo meno importante, mentre nel lavoro cercano un senso. Da uno studio del 2016 emerge che per quasi due terzi dei lavoratori la possibilità di lavorare in modo mobile e flessibile ha un ruolo di rilievo durante la ricerca di una nuova occupazione (Weichbrodt et al., 2016). L'ufficio diventa quindi un fattore rilevante per le aziende per affermarsi come datori di lavoro interessanti.

Un'altra tendenza che sta influenzando sul mondo del lavoro odierno è poi la share economy, l'economia collaborativa o della condivisione. I numerosi spazi di coworking nati negli ultimi tempi rappresentano dei luoghi nei quali poter lavorare anche lontano dall'azienda. L'ufficio non è più l'unico luogo di lavoro. Si può lavorare ovunque. Quando però l'ufficio è organizzato in modo gradevole e offre dei valori aggiunti ai collaboratori (ad es. possibilità di isolarsi, aree di incontro, supporto per lavori creativi e innovativi), esso rimane un luogo di lavoro interessante per i collaboratori.

Tutte queste evoluzioni influenzano il modo in cui lavoriamo. È giusto quindi modificare l'ambiente di lavoro per soddisfare queste nuove esigenze. Vari studi hanno dimostrato che l'ufficio può avere effetti sostanziali sulla soddisfazione sul lavoro, sulla salute e sulle prestazioni dei collaboratori (Fraunhofer, 2013; Vischer 2005; Windlinger, 2012). Gli uffici hanno quindi un grande potenziale, in grado di creare un importante valore aggiunto per i collaboratori e per l'azienda. La riorganizzazione degli uffici è un investimento nei collaboratori e può contribuire al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

### Conclusioni

Gli sviluppi tecnologici e demografici stanno modificando le nostre modalità di lavoro e quindi anche i requisiti degli uffici. Gli uffici nascondono un grande potenziale perché sono in grado di creare un importante valore aggiunto per i collaboratori e per l'azienda, aumentando la motivazione e l'impegno e, di conseguenza, l'efficienza dei collaboratori.



## 3.2 Requisiti di un ufficio moderno

Quali requisiti deve soddisfare oggi un ufficio moderno per essere adeguato alle nuove modalità di lavoro? E di cosa c'è bisogno perché i collaboratori possano svolgere al meglio il loro lavoro e siano motivati?

Per prima cosa è opportuno sottolineare che non esiste la ricetta dell'ufficio perfetto, valida per tutti. I compiti e le esigenze dei collaboratori sono infatti molto diversi. Quindi, per trovare la soluzione ideale occorre adattare gli uffici alla strategia aziendale, alle attività dei collaboratori e all'organizzazione e alla cultura dell'azienda (Konkol et al., 2019). All'inizio del progetto di riorganizzazione dell'ufficio è dunque necessario rilevare e tenere conto di questi aspetti attraverso analisi puntuali (ad es. sondaggi, workshop, interviste, ecc.). In questo modo i collaboratori vengono coinvolti nel processo. Le informazioni necessarie sono chieste direttamente a questi ultimi e quindi anche la propensione ad accettare il cambiamento è maggiore. La soluzione finale è dunque una soluzione nella quale i collaboratori si ritrovano e che esprime le loro diverse esigenze e il loro peculiare modo di lavorare. Quando si sceglie di coinvolgere i collaboratori, però, è importante tenere in giusta considerazione le aspettative che in questo modo si creano. È necessario comunicare in modo chiaro quali sono le condizioni quadro e fino a che punto i collaboratori possono partecipare alle decisioni. In caso contrario questo processo potrebbe essere percepito come un coinvolgimento solo apparente e i collaboratori potrebbero non sentirsi presi sul serio.

Perché gli spazi rispondano alle diverse esigenze e modalità di lavoro dei collaboratori, questi devono essere di vari tipi. Si mettono a disposizione zone e tipi di superfici diverse per svolgere le varie attività. Per questo si parla di uffici basati sulle attività, nei quali i collaboratori hanno la possibilità di scegliere la postazione di lavoro più adatta all'attività che devono svolgere. Gli uffici basati sulle attività offrono le seguenti opportunità e possibilità (Klaffke, 2016):

- creazione di luoghi di incontro per riunioni spontanee e informali e promozione dello scambio di conoscenze;
- sostegno a diverse forme di collaborazione (ad es. riunioni formali, collaborazione virtuale);
- superamento dei confini tra i team e di un approccio a comparti stagni;
- promozione di metodi di lavoro a progetto, della creatività e dell'innovazione;
- possibilità di isolarsi, concentrarsi, avere maggiore privacy;
- possibilità di lavorare in piedi;
- promozione delle pause (pause per rilassarsi, ma anche pause per fare movimento);
- promozione del benessere e della salute;
- espressione dell'identità e della cultura.

Studi recenti (Gerdenitsch et al., 2018) dimostrano che più i lavoratori hanno l'impressione che l'ambiente di lavoro risponda alle loro esigenze, più saranno soddisfatti dell'ambiente stesso e maggiore sarà la collaborazione tra i diversi team (concetto espresso con il termine «need-supply fit»). Inoltre, un miglior adeguamento dell'ambiente di lavoro influisce positivamente anche sull'atteggiamento nei confronti del lavoro e sulle prestazioni (Kristof-Brown et al., 2005). Gli uffici basati sulle attività consentono ai collaboratori di raggiungere un maggiore equilibrio tra le loro attività e l'ambiente di lavoro (Gerdenitsch et al., 2018). Affinché questo obiettivo venga raggiunto, tuttavia, è fondamentale che i locali siano utilizzati in modo corretto. È quindi necessario controllare e adeguare regolarmente le regole di comportamento, la formazione dei nuovi collaboratori e i training volti all'apprendimento delle regole di comportamento.

## Conclusioni

Un ufficio moderno offre ai collaboratori diversi tipi di superfici. In questo modo, a seconda del lavoro che devono svolgere, possono scegliere la postazione più adatta. Per adeguare correttamente gli uffici alle esigenze aziendali, è necessario effettuare delle analisi e coinvolgere i collaboratori nel processo di riorganizzazione.

## 3.3 Lavoro mobile e flessibile

Per lavoro mobile e flessibile si intende la possibilità per i collaboratori di lavorare in luoghi diversi all'interno e all'esterno dell'azienda, ad esempio da casa, presso i clienti o sui mezzi di trasporto pubblici. In questo contesto si inserisce il concetto di desk sharing, con il quale si indica una strategia di utilizzo degli uffici e non un determinato tipo di ufficio. Con il desk sharing le tradizionali postazioni di lavoro vengono condivise secondo un cosiddetto rapporto di condivisione, che esprime il rapporto tra il numero di scrivanie e il numero di collaboratori, e nel quale il numero di postazioni è sempre inferiore a quello delle persone. Al posto del termine desk sharing, in alcuni casi si parla anche di postazioni di lavoro condivise o uffici «non territoriali». Dal momento che attraverso questa strategia il numero di postazioni di lavoro per collaboratore si riduce, è possibile guadagnare più spazio o utilizzarlo meglio. Ai collaboratori possono quindi essere offerti nuovi tipi di superfici utili, maggiormente funzionali alle attività che devono svolgere. In questo modo si crea un ufficio basato sulle attività da portare a termine, nel quale i collaboratori possono, ad esempio, lavorare in tranquillità in aree silenziose o lavorare in team in zone dedicate.

Per il collaboratore perdere la propria postazione di lavoro personale significa innanzitutto rinunciare al proprio territorio. Questa perdita può però essere superata mettendo in atto adeguate misure compensative, come ad esempio ulteriori tipi di superfici diverse, piante, zone relax, offerte di servizi sportivi e di ristorazione gratuiti o sussidiati. In questa fase è tuttavia essenziale confrontarsi con i collaboratori per capire quale può essere per loro una compensazione vantaggiosa. Introducendo semplicemente il desk sharing senza apportare altre modifiche ai locali degli uffici, la motivazione, l'efficienza e il benessere dei collaboratori si ridurranno notevolmente.

In generale il desk sharing si presta a molteplici attività e compiti. Tuttavia, esistono alcune modalità di lavoro per le quali è meno indicato:

- persone che devono poter essere trovate in un luogo ben preciso, ad esempio nelle segreterie → tuttavia, nel caso siano occupate da lavoratori a tempo parziale, anche queste postazioni possono essere condivise;
- necessità di postazioni di lavoro speciali, ad esempio scrivanie ampie per i progetti, 3 schermi, PC speciali, attrezzature → se più persone hanno le stesse esigenze particolari, però, queste possono condividere comunque le postazioni di lavoro;
- molto materiale e molti documenti che non possono essere digitalizzati e devono essere utilizzati quotidianamente alla postazione di lavoro;
- attività sempre molto simili tra loro e con ridotta mobilità (sia internamente che esternamente), ad esempio i collaboratori dei call center (in questo caso gli altri tipi di superfici, che dovrebbero essere introdotti con il desk sharing, potrebbero non essere utilizzati affatto).

Il desk sharing e la disponibilità di tipi di superfici diverse rappresentano la componente fisica della flessibilità. Bisogna tuttavia ricordare che le questioni legate agli spazi costituiscono solo una parte del lavoro mobile e flessibile in generale. In base a quanto teorizzato nel documento «Das FlexWork Phasenmodell 2.0» (2017), oltre agli aspetti relativi ai locali è necessario tenere in considerazione e sviluppare anche gli altri elementi riportati di seguito (Weichbrodt et al., 2015; Konkol et al., 2019):

- struttura organizzativa;
- modello di lavoro;
- tecnologia.

### Struttura organizzativa

Affinché il lavoro mobile e flessibile funzioni, è necessaria anche una cultura aziendale che lo promuova e caratterizzata da apertura, trasparenza, fiducia e consenso. Per raggiungere questo obiettivo, le gerarchie dovrebbero essere appiattite e la leadership dovrebbe essere basata sulla fiducia (cultura della fiducia), più che sulla presenza e sulla visibilità. Il ruolo dei dirigenti è decisivo: devono essere i primi ad adottare i modelli di lavoro mobile e flessibile e a contribuire alla loro implementazione. Inoltre, per fare in modo che i presupposti per il lavoro mobile e flessibile siano soddisfatti a tutti i livelli, è molto importante anche la collaborazione tra le divisioni delle risorse umane (HR), dell'informatica (IT) e del facility management (FM).

### Modello di lavoro

Per poter lavorare in modo mobile e flessibile collaboratori e dirigenti hanno bisogno di competenze diverse, perché questo modello richiede un elevato senso di responsabilità verso il proprio operato e una buona capacità di organizzazione autonoma. È quindi importante mettere i collaboratori nelle condizioni per poter soddisfare questi requisiti, ad esempio attraverso corsi di formazione e workshop. Bisogna sottolineare le possibilità offerte dal lavoro mobile e flessibile, ma illustrare anche come gestire le sfide poste in essere da questa modalità di lavoro, come la reperibilità costante e gli aspetti legati alla salute. Inoltre dovranno essere chiarite alcune questioni legate alla collaborazione, ad esempio come si intende lavorare in team in futuro? Come ci si può incontrare quando nessuno ha più una postazione di lavoro personale? Quali sono gli strumenti più adatti per la collaborazione? Il team quando si incontra in ufficio? Infine, dal momento che i collaboratori non lavorano più prevalentemente in ufficio, l'azienda ha bisogno di elaborare regole per la registrazione del tempo lavorato.

### Tecnologia

L'attrezzatura IT deve essere predisposta in modo tale che i collaboratori possano lavorare in luoghi diversi. Per prima cosa serviranno computer portatili, una linea di telefonia mobile e i relativi servizi di connettività, che idealmente dovrebbero essere garantiti tramite WLAN. I collaboratori, inoltre, dovrebbero poter lavorare il più possibile senza bisogno di documenti cartacei, perché avere molti documenti fisici potrebbe essere d'intralcio. Per offrire la possibilità di lavorare anche da casa, è necessaria una soluzione per l'accesso ai dati e alla rete aziendale da remoto. Per supportare il lavoro dei team che non si trovano nello stesso luogo, sono necessari strumenti di collaborazione che consentano a più utenti di lavorare sugli stessi documenti, strumenti per la condivisione di media, soluzioni cloud e strumenti per la comunicazione, ad esempio le videoconferenze o Skype.

### Diffusione del lavoro mobile e flessibile in Svizzera

Dai dati raccolti in uno studio (Weichbrodt et al., 2016), in Svizzera nel 2016 circa il 38 per cento degli occupati ha lavorato da raramente a molto spesso in mobilità (ovvero in viaggio, presso i clienti, da casa). Tale percentuale corrisponde a circa 1,8 milioni di lavoratori. Facendo un confronto tra i settori si vede che l'amministrazione pubblica nella maggior parte dei casi è un po' meno evoluta rispetto alle aziende di altri settori. Molte imprese dichiarano di voler crescere in questo senso nei prossimi anni, soprattutto quelle dell'amministrazione pubblica. Il 19 per cento dei lavoratori (circa 900 000 persone) lavorerebbe volentieri in mobilità, ma al momento non può (Weichbrodt et al., 2016). I dati attualmente diffusi dall'Ufficio federale di statistica (UST) dicono che nel 2019 quasi la metà delle persone dipendenti ha beneficiato di un orario flessibile e il 18,9 per cento ha lavorato principalmente o regolarmente a domicilio (UST, 2020). Un altro studio (Genner et al., 2017) indica quali possibilità di lavoro mobile e flessibile sono state offerte ai lavoratori intervistati nell'ambito dello studio (n = 629) (cfr. Figura 1). Come si vede, il 92 per cento degli intervistati ha potuto lavorare da casa e il 76 per cento ha beneficiato di un orario di lavoro flessibile. Quasi la metà degli intervistati aveva a disposizione una postazione di lavoro mobile all'interno della propria organizzazione.

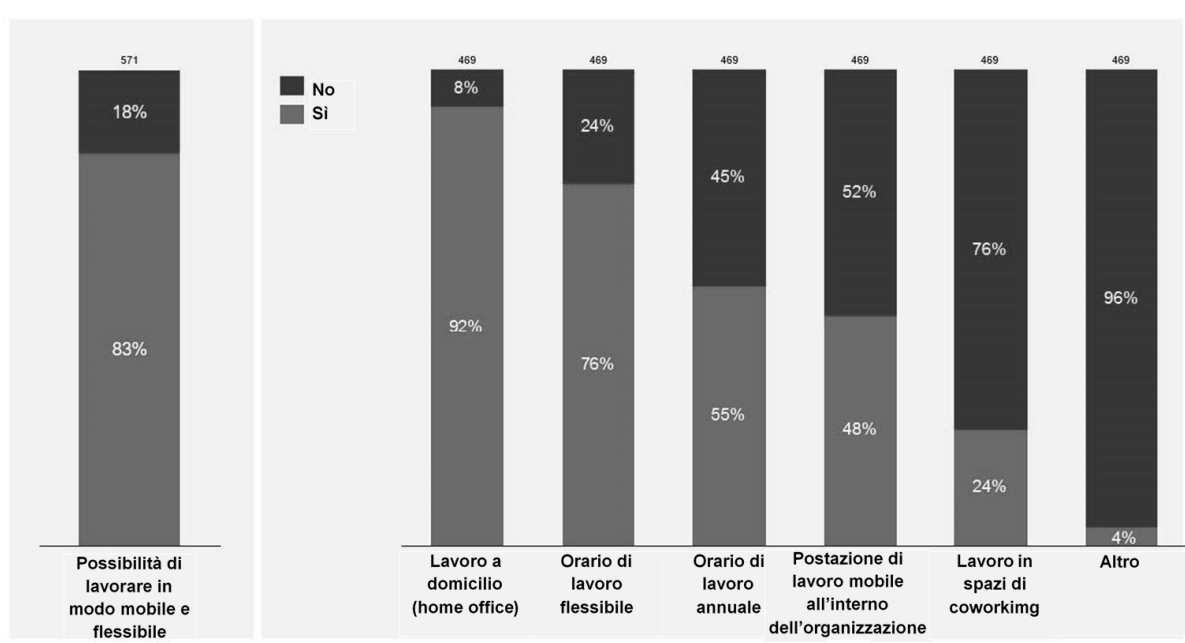


Figura 1: Possibilità offerte per il lavoro mobile e flessibile (Genner et al., 2017)

Lo studio indica, inoltre, che l'80 per cento degli intervistati disponeva ancora di una postazione di lavoro personale. Tuttavia il 57 per cento credeva che 5 anni più tardi non l'avrebbe più avuta (cfr. Figura 2).

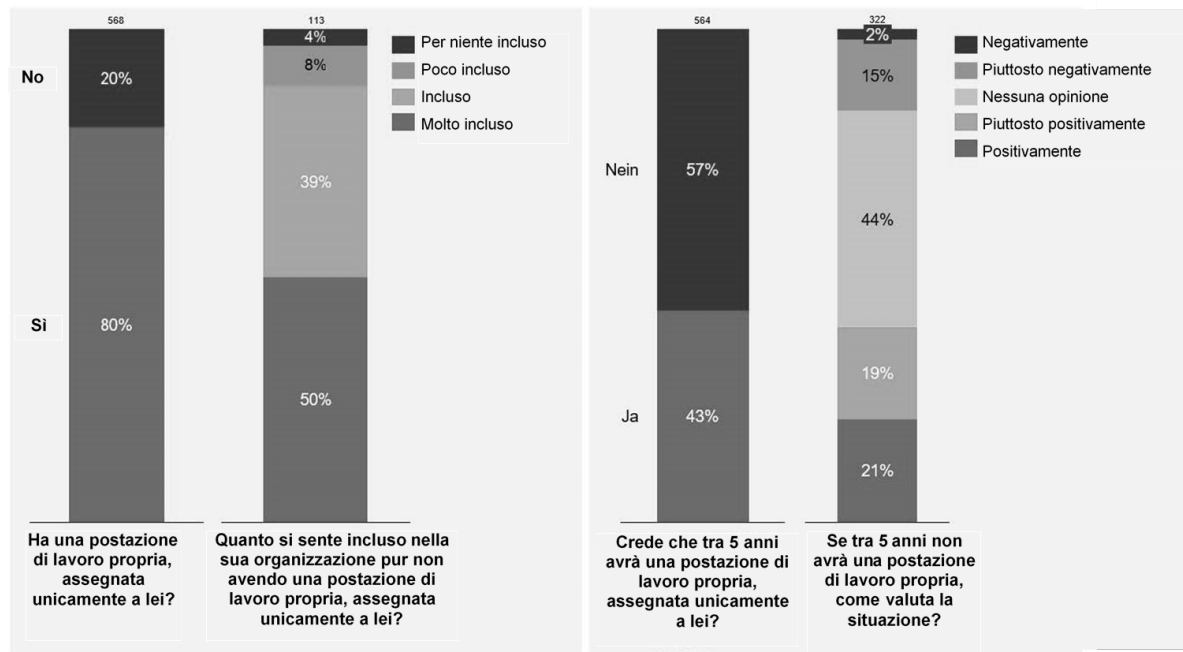


Figura 2: Postazione di lavoro personale (Genner et al., 2017)

La pandemia da COVID-19 ha fatto improvvisamente aumentare la percentuale di lavoratori che hanno la possibilità di lavorare da casa. Questa situazione straordinaria ha dimostrato tutto il potenziale di questa soluzione. In molte aziende si è riusciti in breve tempo a soddisfare i presupposti per il lavoro a domicilio oppure si è fatto ricorso in modo più massiccio alle possibilità già disponibili<sup>3</sup>. Da un recente studio (Schulte et al., 2020) si evince che il lavoro a domicilio è congeniale a oltre il 70 per cento degli intervistati (n = 333), che vorrebbero mantenere questa modalità anche dopo la crisi da COVID-19. Uno degli elementi decisivi per un buon clima di lavoro è però la capacità di leadership dimostrata dai dirigenti (Schulte et al., 2020). La crisi da COVID-19, tuttavia, ha dimostrato anche che nonostante la generale diffusione su ampia scala delle attività in digitale, gli incontri in presenza rimarranno comunque importanti anche in futuro, in particolare per stringere rapporti di lavoro solidi e duraturi.

## Conclusioni

Perché il lavoro mobile e flessibile funzioni, è necessario trovare un equilibrio tra diversi aspetti legati agli spazi, alla struttura organizzativa, alla direzione, al modello di lavoro e alla tecnologia. I dirigenti, in particolare, rivestono un ruolo fondamentale per il successo del lavoro mobile e flessibile e devono dare il buon esempio. Nel 2016 gli occupati che hanno lavorato in mobilità in Svizzera erano già il 38 per cento.

<sup>3</sup> Nei mesi di marzo e aprile 2020, all'interno dell'Amministrazione federale sono stati registrati ogni giorno 21 000 accessi simultanei dalle abitazioni dei collaboratori alle applicazioni della Confederazione. Dati gli orari di lavoro flessibili e la possibilità di lavorare offline, però, non tutti i collaboratori avevano bisogno di accedere alla rete contemporaneamente. Quindi il numero effettivo di accessi era decisamente più elevato. Si stima infatti che dei 38 765 collaboratori totali, fino a 25 000 abbiano lavorato da casa.

### 3.4 Vantaggi e sfide

Il desk sharing permette di ridurre lo spazio necessario e di utilizzare le superfici disponibili in modo più efficiente, limitando quindi il fabbisogno energetico e risparmiando sui costi di locazione, per le infrastrutture ed energetici. Tuttavia se il desk sharing non è associato a interventi a livello organizzativo, tecnologico e di organizzazione degli spazi, molto probabilmente questo porterà a una riduzione della soddisfazione, della motivazione, dell'efficienza e del benessere dei collaboratori. Per questo è sempre opportuno affiancare al desk sharing un piano volto alla creazione di uffici basati sulle attività e varie possibilità di lavoro mobile e flessibile. In questo modo sarà possibile mantenere i vantaggi del desk sharing e compensarne gli svantaggi (perdita della postazione di lavoro personale, perdita di identità). Le seguenti considerazioni sui vantaggi e sulle sfide poste in essere, quindi, si riferiscono sempre all'introduzione del desk sharing in abbinamento a misure per un ufficio basato sulle attività e il lavoro mobile e flessibile.

Grazie agli uffici basati sulle attività con desk sharing, i collaboratori acquisiscono flessibilità, autonomia e controllo (acustico e visivo) sul proprio luogo di lavoro. Hanno a disposizione numerose possibilità e possono scegliere la postazione di lavoro che meglio si adatta alle loro attività e necessità. L'ufficio offre loro il massimo supporto, perché se hanno bisogno di lavorare senza essere disturbati o devono fare una telefonata riservata, ad esempio, possono trasferirsi in uffici isolati. L'ampio ventaglio di possibilità offerte crea un ambiente lavorativo stimolante e motivante, contraddistinto da confronto (condivisione delle conoscenze), apertura e spirito di gruppo. Di conseguenza viene lasciato più spazio alla creatività e all'innovazione. Potendo lavorare da casa, i collaboratori risparmiano tempo perché devono recarsi meno spesso al posto di lavoro e possono conciliare meglio la professione con le altre sfere della propria vita.

Le aziende incrementano la propria attrattività di datore di lavoro e possono soddisfare il desiderio dei giovani talenti di lavorare in ambienti moderni. Inoltre, in questo modo si aumentano la motivazione e la soddisfazione, l'impegno e quindi l'efficienza dei collaboratori e si promuovono innovazione e creatività. Attraverso il desk sharing le superfici possono essere sfruttate in modo più efficiente: infatti, dal momento che, normalmente, le postazioni di lavoro sono occupate attivamente solo per il 40 per cento del tempo (Windlinger et al., 2016; vedi anche capitolo 4.2), gran parte degli spazi rimane inutilizzata. Riducendo le superfici e condividendo le postazioni di lavoro, quindi, queste saranno utilizzate maggiormente e le superfici saranno più sfruttate. Inoltre, si otterrà un vantaggio anche in termini di sostenibilità, e si potrà risparmiare sui costi. Da un lato grazie al minor fabbisogno di spazi, con effetti sui costi di locazione e infrastrutturali, dall'altro attraverso una maggiore flessibilità nella pianificazione dell'occupazione degli spazi (ad es. in caso di trasferimenti o quando è necessario creare postazioni di lavoro per nuovi collaboratori). In questo modo si andranno a ridurre anche i costi di esercizio e di manutenzione. Non meno importante è poi il contributo dato da queste misure e dal lavoro mobile e flessibile al decongestionamento dell'infrastruttura dei trasporti e alla riduzione del numero dei pendolari in viaggio durante le ore di punta (circa il 7-13 % in meno di pendolari [SBB e Swisscom, 2013]), con effetti positivi anche dal punto di vista ambientale. In base a uno studio effettuato dal Centro di ricerche congiunturali (KOF) del Politecnico federale di Zurigo (Perch-Nielsen et al., 2014) e commissionato dall'Ufficio federale dell'energia, il risparmio diretto di energia (carburante, calore, corrente) garantito dal lavoro mobile è pari a 136 GWh all'anno<sup>4</sup> e corrisponde quindi allo 0,06 per cento del consumo di energia finale della Svizzera (dato aggiornato al 2014). La riduzione degli spazi destinati a

<sup>4</sup> Considerando che il lavoro in mobilità rappresenta lo 0,9 per cento dell'orario di lavoro e il lavoro a domicilio lo 0,8 per cento.

uffici possibile grazie alla condivisione delle postazioni (desk sharing) contribuisce a tale risparmio per il 40 per cento (56 GWh). Con quasi 70 GWh all'anno, il risparmio che conseguono i pendolari lavorando da casa è la metà di quello complessivo (Perch-Nielsen et al., 2014). Secondo uno studio di Ecoplan (2015), ogni anno si potrebbero risparmiare 140 milioni di franchi sui costi di gestione dei trasporti pubblici (esclusi i costi infrastrutturali) se i dirigenti delle aziende di tutta la Svizzera aderissero all'iniziativa Work Smart e promuovessero in modo coerente le forme di lavoro flessibile.

Oltre a numerosi vantaggi, per gli uffici il desk sharing presenta anche una sfida. Da un lato gli utenti riferiscono spesso che, a causa delle regole del clean desk, non è possibile personalizzare molto la postazione di lavoro. Difficoltà che può essere affrontata, ad esempio, favorendo l'espressione dell'identità personale a livello di gruppo. Una soluzione può essere rappresentata dalla scelta di stili di arredamento diversi per ogni team oppure dall'allestimento di angoli dedicati a ciascun team, per i quali i membri stessi possono scegliere i mobili o nei quali possono montare una libreria in cui collocare oggetti personali. L'importante è coinvolgere i team in queste scelte e definire in modo chiaro quali sono le regole generali da seguire e i limiti che non si possono superare (anche per non allontanarsi dallo stile generale dell'ufficio). Per creare un senso di appartenenza al team nonostante il desk sharing, all'interno dell'ufficio devono essere individuate delle cosiddette home base, ovvero delle zone del team, all'interno delle quali un team condivide un determinato numero di postazioni di lavoro. Un altro aspetto spesso considerato problematico negli uffici in cui si applica il desk sharing è l'igiene delle postazioni di lavoro. Per risolvere questo problema possono essere scelte varie soluzioni, come aumentare la frequenza delle pulizie, fare in modo che ogni collaboratore abbia una tastiera e un mouse personali o stabilire delle regole per il consumo di cibo alla postazione di lavoro.

Dall'adozione di queste misure possono trarre vantaggio sia i collaboratori che le aziende, a patto che vengano soddisfatte le relative condizioni quadro e i presupposti (come già illustrato, ad esempio l'adeguamento delle misure, il coinvolgimento dei collaboratori e lo sviluppo delle loro capacità, l'integrazione delle misure in termini di spazi, tecnologia, organizzazione e cultura). Inoltre, perché siano efficaci, è fondamentale che queste misure siano accompagnate dal change management. Per i collaboratori il cambiamento dell'ufficio è un processo emozionale, che può provocare insicurezze e paure. Perciò è importante informarli regolarmente e in modo trasparente e coinvolgerli nell'intero processo (partecipazione). I dirigenti rivestono un ruolo fondamentale nel processo di cambiamento, quindi, affinché questo abbia successo, i dirigenti devono avere un atteggiamento positivo verso la trasformazione e assumere un ruolo attivo, ad esempio spiegando in modo chiaro e trasparente quali sono i motivi e le ragioni che hanno spinto a modificare i locali dell'ufficio e supportando i collaboratori.

## **Conclusioni**

I vantaggi per i collaboratori sono la flessibilità, l'autonomia e il controllo sul proprio luogo di lavoro. Le possibilità a loro disposizione sono molte; possono scegliere la postazione di lavoro che meglio si adatta alle loro attività e necessità. Il lavoro mobile e flessibile permette di conciliare meglio professione e famiglia e ridurre l'impatto sull'ambiente. Le aziende incrementano la loro attrattività come datore di lavoro e possono risparmiare sui costi. Perché tutti traggano vantaggio dal cambiamento, devono però essere soddisfatti i relativi requisiti e le condizioni quadro.

## 4 Esempi pratici e benchmarking

Di seguito vengono illustrate alcune esperienze pratiche di desk sharing.

### 4.1 Esempi pratici

Gli uffici basati sulle attività che ricorrono al desk sharing non sono una novità. Questo standard viene già adottato da molte imprese di medie e grandi dimensioni. Per poter imparare dalle loro esperienze, quindi, illustriamo di seguito cinque esempi pratici. Tre sono aziende del settore privato e due dell'amministrazione pubblica. Le informazioni riportate sono state raccolte durante alcune interviste condotte tra ottobre 2019 e gennaio 2020.

#### La Mobiliare

##### Obiettivi e procedure adottate

La Mobiliare ha avviato il suo progetto «Neue Arbeitswelten» nel 2015. In una prima fase l'obiettivo era lo sviluppo di una filosofia e un'idea comune circa gli obiettivi che si volevano raggiungere con i nuovi contesti lavorativi e in che modo si intendeva applicare questi ultimi. Fin da subito, però, l'azienda ha capito che non bastava semplicemente creare uno spazio aperto con postazioni di lavoro anonime, ma era necessario riorganizzare gli spazi in base alle attività, in modo tale che i collaboratori potessero scegliere autonomamente la postazione più adatta al lavoro da svolgere. Gli **obiettivi** prioritari da perseguire con i nuovi contesti lavorativi sarebbero quindi stati i seguenti:

- trasparenza, aprire gli spazi e se stessi;
- movimento, spaziale e mentale;
- connessione, all'interno dell'intera azienda, per sfruttare meglio il know-how esistente;
- comunicazione, attraverso modalità più semplici e rapide.

Un elemento centrale e molto utile per lo sviluppo dei nuovi contesti lavorativi è stata la progettazione di uno spazio pilota. Al suo interno si sono potuti testare vari aspetti e tematiche e le conoscenze acquisite sono state poi sfruttate per sviluppare il nuovo ambiente di lavoro. Una volta definito il piano generale e le condizioni quadro, si è passati alla progressiva implementazione nei vari settori e nelle diverse sedi. In questa fase, attraverso analisi puntuali, si è anche cercato di individuare le esigenze dei collaboratori legate alle loro attività, in modo tale da personalizzare il piano generale per quel determinato settore pur rimanendo entro i limiti stabiliti.

##### Insegnamenti e vantaggi

Una delle cose più importanti che La Mobiliare ha imparato è che i quadri dirigenti devono essere i primi a dimostrare la volontà di cambiare. In base alla sua esperienza è molto difficile portare a termine con successo un cambiamento culturale di questo tipo senza il loro pieno appoggio. Durante il processo è stato molto utile anche trasferire i collaboratori all'interno di locali provvisori durante la ristrutturazione dei vecchi uffici. Per i collaboratori questo ha rappresentato un taglio netto nel passaggio verso il nuovo ambiente di lavoro, che ha permesso di lasciare il vecchio per attendere con gioia l'arrivo del nuovo.



Seguono gli altri aspetti importanti che hanno aiutato nella fase di implementazione:

- spazio pilota per il test e l'ottimizzazione;
- collaborazione tra esperti di vari settori (HR, FM, edilizia, pianificazione degli uffici, IT, arte);
- buona infrastruttura IT (ad es. WLAN stabile, presupposti tecnici per il lavoro in mobilità);
- standard di digitalizzazione elevati (ad es. stampa follow-me, lavoro senza supporti cartacei);
- corsi di formazione per lo sviluppo delle competenze (come si lavora nei nuovi contesti);
- supporto intenso del change management per informare (ad es. sui motivi e le ragioni del cambiamento, sullo stato del progetto) e raccogliere i dubbi e i problemi di collaboratori e dirigenti (ad es. attraverso rappresentanti degli utenti, brevi sondaggi).

La grande sfida è stata l'implementazione coerente del piano e, in particolare, della regola che prevedeva che il desk sharing valesse per tutti (tranne in caso di requisiti legali da rispettare o particolari condizioni di salute o fisiche). Si è quindi dovuto trovare un equilibrio, per prendere sul serio e soddisfare le esigenze dei collaboratori e, allo stesso tempo, rispettare le condizioni quadro fissate inizialmente. Anche l'avvio del progetto è stato un periodo molto intenso, perché per sviluppare un'idea comune dei nuovi contesti lavorativi nella Mobiliare è stato necessario molto tempo.

La realizzazione di nuovi contesti lavorativi è un processo che richiede tempo, perché la cultura e i metodi di lavoro non si cambiano da un giorno all'altro. Nella Mobiliare gli effetti positivi di questo cambiamento sono sempre più evidenti: si sta riducendo la tendenza a ragionare per comparti stagni, i collaboratori appaiono più aperti, ci si confronta di più anche con persone con le quali generalmente non si avrebbero argomenti in comune, scoprendo così cose nuove. Questo nuovo contesto lavorativo promuove la collaborazione trasversale tra vari reparti e i feedback dei collaboratori sul nuovo ambiente di lavoro sono positivi. All'interno della Mobiliare le prestazioni, i prodotti e i servizi sono progettati insieme e continuamente adattati alle mutevoli esigenze del mercato e alle nuove esigenze dei clienti.

## Azienda 2

### Obiettivi e procedure adottate

In questa azienda organizzata secondo il diritto privato, il desk sharing è stato adottato in contemporanea con l'introduzione di nuovi contesti lavorativi (piano basato sulle attività). L'elemento che ha spinto verso il cambiamento è stata una nuova strategia di dislocazione delle sedi, che prevedeva il trasferimento delle sedi decentrate in nuovi edifici situati in posizioni interessanti. Durante la progettazione dei nuovi edifici si era discusso del desk sharing, perché dalle rilevazioni sull'occupazione degli edifici esistenti era emerso che le postazioni di lavoro venivano sfruttate molto poco. Per poter raccogliere le prime esperienze con il desk sharing e il nuovo piano basato sulle attività, sono stati effettuati diversi progetti pilota. In questa fase pilota si è proceduto a testare diversi elementi (ad es. diversi tipi di soluzioni di archiviazione personali come gli armadietti e le cassettiere mobili, diversi rapporti di condivisione) e i risultati sono stati valutati mediante sondaggi pre e post trasferimento e misurazioni dell'occupazione. Nel 2013, infine, si è deciso di introdurre il desk sharing in tutta l'azienda (con un rapporto di condivisione di 0,8 e cioè 8 scrivanie per 10 persone). Da quel

momento tutti i nuovi edifici sono stati progettati integrando il desk sharing. Mentre negli edifici esistenti il desk sharing è stato e viene comunque implementato progressivamente, a condizione che sussistano le condizioni quadro. Il concetto di postazione di lavoro è in costante sviluppo e il desk sharing ne è ormai parte integrante. L'utilizzo delle superfici viene misurato e osservato. Di conseguenza, il rapporto è iterativamente adeguato e ora è pari a 0,5-0,6.

Per l'introduzione dei nuovi contesti lavorativi sono stati definiti i seguenti **obiettivi** sovraordinati:

- rafforzamento della comunicazione e della collaborazione;
- maggiore flessibilità (sia spaziale che organizzativa);
- garanzia di un maggiore margine di manovra per i collaboratori;
- riduzione dei costi (ad es. attraverso riorganizzazioni, trasferimenti);
- aumento dell'efficienza delle superfici (migliore sfruttamento degli spazi).

### **Insegnamenti e vantaggi**

Secondo l'azienda, una delle scelte chiave per il successo del progetto è quella di trattare tutti i collaboratori allo stesso modo e di utilizzare un rapporto di condivisione uguale per tutti in fase di pianificazione. Questo vuol dire, ad esempio, che anche i quadri dirigenti devono rinunciare a un ufficio individuale, altrimenti l'intero piano non sarebbe credibile. Inoltre, è importante che soprattutto i quadri di livello intermedio siano sufficientemente supportati durante la fase di transizione. Questi quadri, infatti, da un lato sono essi stessi interessati dal cambiamento (ad es. non hanno più un ufficio individuale), ma dall'altro devono essere un modello per gli altri (dimostrare come si lavora nei nuovi contesti lavorativi), supportare i collaboratori e, se necessario, adattare il loro stile di direzione (leadership basata sulla fiducia). Un altro insegnamento importante è che l'introduzione dell'ufficio basato sulle attività abbinato al desk sharing è più facile se avviene, ad esempio, nell'ambito di una riorganizzazione (o di un'altra modifica dell'attuale ambiente di lavoro). In altre parole, quando è già in programma una trasformazione, che può essere supportata da un adeguamento degli spazi. In base all'esperienza acquisita, non sarebbe invece consigliabile passare al nuovo piano senza introdurre contemporaneamente anche il desk sharing. È difficile infatti allontanare i collaboratori dalla loro comfort zone in un secondo tempo per implementare il desk sharing. Per questo entrambe le misure dovrebbero essere sempre attuate in contemporanea.

Seguono gli altri aspetti importanti che hanno aiutato nella fase di implementazione:

- attrezzature TIC uniformi e mobili;
- cultura dirigenziale adattata (leadership basata sulla fiducia);
- riduzione degli archivi cartacei;
- sviluppo delle competenze dei collaboratori, come si lavora nei nuovi contesti lavorativi;
- sviluppo delle competenze dei dirigenti, come si dirige nei nuovi contesti lavorativi;
- creazione di una zona del team nell'ufficio (punto di riferimento per i collaboratori, postazione di lavoro vicino ai colleghi del team);
- assistenza.

I principali vantaggi per la divisione immobiliare si sono visti in una maggiore flessibilità, nel risparmio sui costi e nell'efficienza degli spazi. Con il tempo i collaboratori si sono abituati al desk sharing. I sondaggi prima e dopo mostrano che le persone hanno un atteggiamento più positivo verso l'intero piano e verso il desk sharing rispetto a prima del cambiamento. In particolare, spesso i locali a disposizione ottengono una valutazione migliore rispetto a prima.

## Azienda 3

### Obiettivi e procedure adottate

Questa azienda organizzata secondo il diritto privato ha iniziato a introdurre il desk sharing e nuovi contesti lavorativi circa 15 anni fa. Il primo piano per l'attuazione di nuovi contesti lavorativi è stato sviluppato nel 2005 (rapporto di condivisione: 0,85). Dopo diversi sviluppi successivi del piano di open space, nell'ultima revisione sono stati sviluppati spazi di lavoro specifici (ad es. sale di progetto, uffici isolati) sulla base di un'analisi delle attività di diverse persone. L'**obiettivo** del nuovo piano era creare un ambiente di lavoro innovativo, informativo e comunicativo. Il rapporto di condivisione nel frattempo è stato adattato in modo individuale a ogni persona, in quanto è stato dimostrato che l'occupazione degli edifici è ancora molto bassa. Il rapporto di condivisione non si riferisce più alle singole postazioni di lavoro, ma all'intero edificio, o meglio, vengono prese in considerazione tutte le possibili postazioni di lavoro offerte all'interno degli spazi condivisi, quindi anche quelle di altri settori. Per valutare lo sfruttamento, dunque, non si misura più quanto viene utilizzata ogni singola postazione di lavoro, ma vengono misurati gli accessi all'edificio. Sono infine i settori e le divisioni a scegliere a quali collaboratori assegnare una soluzione di lavoro fissa e a quali una flessibile. Alla fine, però, viene garantito che un buon 80 per cento dei collaboratori abbia la possibilità di lavorare all'interno dell'edificio.

### Insegnamenti e vantaggi

Inizialmente il fattore che ha permesso il successo dell'implementazione del primo modello open space è stato il supporto attivo, evidente nella comunicazione, da parte del CEO dell'azienda. Quest'ultimo, tra l'altro, illustrava come gli obiettivi del nuovo piano di ufficio fossero legati alla strategia aziendale o come la strategia aziendale si applicasse agli spazi. Inoltre, è stato importante il sostegno dato da tutti i dirigenti e il loro ruolo esemplare nell'uso dei nuovi uffici. L'esperienza dell'azienda dimostra anche quanto sia essenziale un trattamento paritario di tutti i collaboratori. I dirigenti, quindi, così come la direzione del gruppo, non hanno più uffici individuali. Ogni membro della direzione del gruppo, però, dispone di una sala riunioni assegnatagli in modo permanente, che può utilizzare in via prioritaria. Tuttavia, in caso di assenza, queste sale riunioni possono essere utilizzate anche da tutti gli altri collaboratori. Durante l'implementazione è stato importante e utile anche il fatto che il committente del progetto non fosse la divisione immobiliare. Il committente dovrebbe sempre essere un organo della direzione, in modo che sia chiaro che il progetto non mira soltanto a un risparmio sui costi per la divisione immobiliare, ma che si perseguono anche obiettivi sovraordinati. All'interno di questa azienda ha giocato un ruolo importante anche l'utilizzo di moderne tecnologie, grazie alle quali è stato possibile ottimizzare ulteriormente l'utilizzo degli uffici. Nelle sale riunioni prenotabili, ad esempio, sono stati installati dei sensori di movimento, in modo tale che queste possano essere automaticamente rese disponibili se non vengono utilizzate nonostante siano state prenotate. Questo aiuta anche, ad esempio, a contrastare il timore dei collaboratori che il numero di sale riunioni non sia sufficiente.

I collaboratori, inoltre, spesso passavano da strutture a pianta cellulare a locali aperti senza una postazione di lavoro personale e anche questo rappresentava un cambiamento importante per loro. Per mantenere alta la loro soddisfazione è stato quindi necessario compensare queste perdite. Delle buone soluzioni in questo senso possono essere, ad esempio, l'acquisto di mobili belli e di alta qualità, l'offerta di nuovi servizi (ad es. parcheggi, offerta di ristorazione) o l'acquisto di telefoni cellulari e computer portatili. L'introduzione del desk sharing funziona soltanto se i collaboratori possiedono le dotazioni tecniche e le conoscenze necessarie. I dirigenti, in particolare, devono essere formati su vari argomenti per acquisire nuove

competenze, ad esempio la leadership basata sulla fiducia e le modalità di lavoro del futuro. Dal punto di vista dell'azienda, a volte è stato difficile relazionarsi con i soggetti «ostili» al cambiamento, perché non era facile soddisfarli. È stato quindi necessario trovare un punto di equilibrio tra la necessità di prendere in considerazione le reali esigenze dei collaboratori, al fine di creare un valore aggiunto per loro, e quella di stabilire con precisione cosa era fattibile e cosa no.

Dal punto di vista della divisione immobili, il principale vantaggio derivante dall'introduzione dei modelli di condivisione è l'aumento dello sfruttamento degli spazi e quindi il risparmio sui costi immobiliari. Tuttavia, il potenziale risparmio deve sempre essere rapportato alla soddisfazione dei collaboratori, per capire se questo potrebbe diminuirla. L'introduzione dei nuovi contesti lavorativi, inoltre, ha anche reso più facile la comunicazione tra tutti i collaboratori, perché è più facile scoprire a cosa stanno lavorando gli altri e imparare gli uni dagli altri.

## **Ufficio federale dell'informatica e della telecomunicazione (UFIT)**

### **Obiettivi e procedure adottate**

All'interno dell'UFIT, dalla primavera del 2019 è attivo uno spazio pilota in cui si sta testando il desk sharing (rapporto di condivisione degli spazi: 0,8). In quest'area è stato quindi adottato il piano multispace dell'UFCL con un numero sufficiente di sale riunioni, spazi per telefonate e uffici isolati vicino alle postazioni di lavoro. Una delle difficoltà maggiori è stata implementare il piano con il mobilio esistente, in quanto il catalogo di mobili dell'UFCL attualmente non include arredi speciali per superfici speciali. Al momento circa 60-80 persone della divisione principale L1 Analisi aziendale e architettura di sistemi stanno testando quest'area. Il progetto pilota è stato allestito in preparazione al trasferimento dell'UFIT nel nuovo edificio del «Campus Meielen» previsto per il 2021. L'obiettivo è verificare come funziona il desk sharing e quali presupposti devono ancora essere soddisfatti per l'ulteriore implementazione (ad esempio per quanto riguarda la cultura, l'arredamento, ecc.). Per l'UFIT il desk sharing è particolarmente interessante perché in questo momento vi è un'elevata necessità di spazio da destinare a sale di progetto temporanee, ma la superficie disponibile è limitata. In futuro, quindi, per l'UFIT diventeranno rilevanti anche nuovi metodi e strutture di lavoro (come Scrum, SAFe), per i quali saranno necessari spazi e tipi di superfici più flessibili e specifici. Inoltre, si ritiene che un ambiente di lavoro moderno e interessante contribuisca ad aumentare l'attrattività come datore di lavoro. Quindi questo può rappresentare un richiamo per il personale qualificato che manca all'interno dell'organizzazione.

### **Insegnamenti e vantaggi**

Dalle prime esperienze emerge che il desk sharing in questa fase pilota sta funzionando bene. Le persone trovano sempre un posto dove lavorare, in quanto sono abbastanza mobili e spesso lavorano anche fuori ufficio o da casa. L'atmosfera in generale è buona. Tuttavia, ci si è anche resi conto che è importante un attento affiancamento dei collaboratori. All'inizio, infatti, la situazione per i collaboratori non è semplice: non hanno più la loro postazione di lavoro personale, devono rispettare le regole del clean desk e i mancano i loro abituali vicini di scrivania. È quindi essenziale confrontarsi regolarmente con le persone interessate dal cambiamento, prendere sul serio le loro preoccupazioni e valutare cosa si può migliorare. Bisogna affrontare le paure, evidenziare le maggiori possibilità, trasmettere sicurezza e suscitare il desiderio di provare qualcosa di nuovo. Per questo occorre molto tempo. Inoltre, ci si è resi conto che per il successo di un progetto di questo tipo è fondamentale non creare

disparità. Per i dirigenti devono valere le stesse regole applicate a tutti gli altri collaboratori. I dirigenti, quindi, non dovrebbero avere uffici individuali, ma lavorare anche loro negli spazi aperti. Infine, è importante che questi ultimi siano un esempio per gli altri nell'utilizzo del nuovo piano.

Altri presupposti importanti:

- possibilità di lavorare da casa e/o in uno spazio di coworking;
- infrastruttura IT buona e omogenea;
- catalogo dei mobili adattato e disponibilità tempestiva degli arredi;
- necessità di stabilire come devono essere gestite le esigenze personali di ognuno,
  - quindi idealmente tutti i collaboratori dovrebbero avere scrivanie regolabili in altezza;
  - si dovrebbero organizzare brevi corsi per spiegare come regolare correttamente le sedie.

Durante l'implementazione del desk sharing nell'Amministrazione federale, spesso il fatto che siano ancora presenti strutture molto gerarchiche ha rappresentato una sfida da non sottovalutare. Un ufficio strutturato sul desk sharing richiede infatti una cultura con gerarchie appiattite e stili di direzione del personale adeguati (leadership basata sulla fiducia). Sembra quindi che vi sia bisogno di lavorare ancora in questo senso. Inoltre, sarebbe utile definire un obiettivo sovraordinato che si intende raggiungere con l'introduzione del desk sharing e dei nuovi contesti lavorativi. Si tratta solo di ridurre le superfici o si perseguono anche altri obiettivi, ad esempio relativi a nuove modalità di lavoro, forme di collaborazione, ecc.? La riduzione dei costi e delle superfici non sono le uniche ragioni che spingono al cambiamento, l'obiettivo è trovare soluzioni per collaborare in modo efficiente e orientato al futuro. Per introdurre queste novità è bene sperimentare e fare esperienza prima di attuare regolamenti o fare acquisti su larga scala.

## **Amministrazione cantonale**

### **Obiettivi e procedure adottate**

In questo Cantone, in alcuni Uffici è stato introdotto il desk sharing abbinato a un piano multispace. Generalmente il desk sharing è introdotto a seguito di interventi di modifica a livello strutturale. Solitamente, quindi, è in queste occasioni che si valuta se nell'Ufficio interessato sia necessario, possibile e auspicabile il desk sharing e ciascun Ufficio può decidere in autonomia. Nonostante non siano dunque state emesse direttive dall'alto che obbligano all'introduzione del desk sharing, dal mandato politico si evince che i nuovi edifici devono essere realizzati cercando di ridurre gli spazi. I m<sup>2</sup> destinati agli Uffici sono indicati dall'Ufficio edile. Il modo in cui vengono organizzati questi spazi, però, viene scelto dagli Uffici stessi. Ad esempio, se un Ufficio preferisce non adottare il desk sharing e creare uffici individuali per i dirigenti, può farlo ma non gli verranno assegnati ulteriori spazi per attuare questa scelta. Le regole devono essere uguali per tutti. In particolare, gli Uffici che introducono il desk sharing non devono essere «puniti». Pertanto è attualmente in corso un progetto pilota per la revisione delle direttive relative agli uffici dell'amministrazione cantonale. Vengono indicati i m<sup>2</sup> necessari o appropriati per collaboratore (affinché lo spazio sia sufficiente). Inoltre, vengono sviluppati indicatori per i diversi tipi di superficie (quanto serve di cosa). L'obiettivo è definire uno standard generale, che possa poi essere applicato a tutte le direzioni e tutti gli Uffici, in modo da ottenere una maggiore flessibilità e, tendenzialmente, utilizzare un numero inferiore di uffici individuali. Se un Ufficio decide di introdurre il desk sharing, può scegliere tra vari schemi di organizzazione e tipi di superficie. L'Ufficio edile fornisce supporto e consulenza agli utenti

affinché possano progettare al meglio le proprie superfici, ad esempio vengono condotti sondaggi tra i dipendenti sulla soddisfazione e sui metodi di lavoro e gli utenti sono accompagnati nel processo di cambiamento. Inoltre gli utenti sono invitati a elaborare un piano operativo e a ragionare su come intendono lavorare in futuro. Sarà da questi punti, infatti, che si partirà per l'implementazione.

### **Insegnamenti e vantaggi**

Dall'analisi dei progetti di implementazione conclusi si è capito che i collaboratori sono meno propensi al cambiamento se vengono attuati interventi di ristrutturazione dei locali e degli edifici. Tendenzialmente è necessario un supporto maggiore ed è più difficile modificare le abitudini. È più facile, invece, se i collaboratori si trasferiscono in un edificio diverso o nuovo, in quanto questo rappresenta un taglio netto. Durante l'implementazione è importante anche riflettere attentamente sul coinvolgimento dei collaboratori nel processo (in che modo dovrebbe avvenire tale coinvolgimento, fino a che punto si desidera spingersi). Tale valutazione dovrebbe essere effettuata quanto prima, in modo tale che questo aspetto possa essere preso in considerazione nella pianificazione. L'infrastruttura tecnica (digitalizzazione) è considerata un presupposto fondamentale per l'introduzione del desk sharing. L'esperienza ha dimostrato che le pubbliche amministrazioni non hanno ancora raggiunto un livello adeguato per quanto riguarda l'implementazione della digitalizzazione; molto lavoro, ad esempio, viene ancora svolto su carta. Questo quindi rende difficile o impossibile l'introduzione del desk sharing. Inoltre, quando si introduce il desk sharing, è importante che i dirigenti diano l'esempio, solo in quel caso i collaboratori li seguiranno. Nelle amministrazioni, tuttavia, spesso sono ancora presenti strutture molto gerarchiche.

Una delle sfide affrontate durante l'implementazione è la collaborazione tra gli utenti (gli Uffici) e l'Ufficio edile, in quanto spesso gli interessi e gli obiettivi sono diversi, ma in questo caso è fondamentale una stretta collaborazione. Inoltre, dal momento che gli Uffici hanno poteri decisionali, è necessario elaborare soluzioni personalizzate in modo da trovare un denominatore comune (non un'unica soluzione per tutti). Affinché questo sia possibile, però, sono necessarie direttive chiare, in modo che le regole siano uguali per tutti.

L'introduzione del desk sharing e di un piano multispace in generale è stata accolta con molto favore: si può risparmiare sui costi e le superfici sono utilizzate meglio. È possibile creare tipi di superfici adatte per gli utenti, in modo che possano lavorare meglio e in modo più efficiente (facilitazione del lavoro, ad esempio con meno carta). Lavorare in luoghi diversi può anche aprire nuove prospettive (ampliamento degli orizzonti).

### **Conclusione sulle interviste**

In tutte le interviste la parità di trattamento dei collaboratori è stata menzionata come un fattore essenziale per il successo. Le regole devono essere le stesse per tutti i collaboratori, indipendentemente dal livello gerarchico. Inoltre, nella maggior parte delle interviste sono stati menzionati come presupposti importanti lo sviluppo delle capacità di collaboratori e dirigenti di lavorare e dirigere nei nuovi contesti lavorativi (ad es. attraverso lo sviluppo di competenze); i dirigenti (di grado superiore) che devono fungere da modello; una buona infrastruttura IT.

## 4.2 Benchmarking – sfruttamento delle postazioni di lavoro

Per farsi un'idea su come vengono normalmente sfruttate le postazioni di lavoro, è possibile consultare i dati di benchmarking di Witzig The Office Company. Tali dati provengono da 21 aziende diverse, di cui 16 del settore privato (1921 collaboratori) e 5 dell'amministrazione pubblica (293 collaboratori), e sono stati raccolti tramite questionari online nei quali i collaboratori dovevano indicare quanto tempo trascorrono nei diversi luoghi di lavoro. Al momento del sondaggio in nessuna delle aziende il desk sharing era implementato in modo diffuso.

La Figura 3 mostra quanto tempo i collaboratori trascorrono nei diversi luoghi dove svolgono il loro lavoro in una settimana lavorativa tipica.

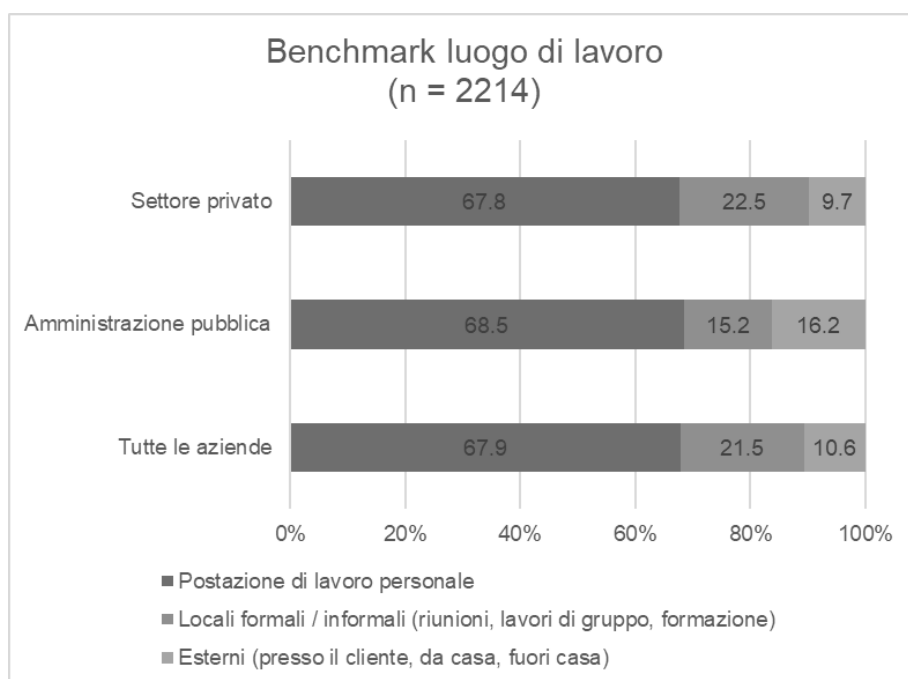


Figura 3: Dati di riferimento relativi al tempo trascorso nei diversi luoghi di lavoro in una settimana lavorativa tipica (dati di Witzig The Office Company, aggiornati a ottobre 2019).

Il grafico mostra che in tutte le aziende le postazioni di lavoro personali vengono utilizzate per appena il 68 per cento del tempo. E non vi sono differenze rilevanti tra le imprese del settore privato e quelle della pubblica amministrazione. Va tuttavia tenuto conto che non sono state escluse dal calcolo le assenze per lavoro a tempo parziale e altre assenze (ad esempio per ferie). Questo significa quindi che il tempo trascorso alla postazione di lavoro personale è in realtà inferiore al 68 per cento. Inoltre, le cifre riportate nel grafico si basano sull'autovalutazione dei collaboratori. Ma l'esperienza ha dimostrato che queste stime soggettive sono superiori di circa il 30 per cento se confrontate con l'effettivo sfruttamento delle postazioni di lavoro (misurato ad esempio mediante sensori o osservazioni). L'Università di scienze applicate di Zurigo (Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, ZHAW), in un'analisi dei dati provenienti da studi osservazionali in 12 diversi tipi di uffici, ha dimostrato che solo il 36 per cento delle postazioni di lavoro analizzate è effettivamente utilizzato (Windlinger et al., 2016). Si può quindi ipotizzare che in media le postazioni di lavoro siano occupate per circa il 40 per cento del tempo.

## Conclusioni

L'analisi di dati reali mostra che normalmente viene utilizzato solo il 40 per cento circa delle postazioni di lavoro. Di conseguenza il potenziale del desk sharing è molto elevato.

### 4.3 Benchmarking – risparmi di spazio, energia e costi

Di seguito vengono presentati alcuni risultati che permettono di farsi un'idea di quali sono i risparmi possibili in termini di spazio, energia e costi attraverso il desk sharing. È necessario però ricordare che queste informazioni vengono date solo a titolo indicativo. I diversi fattori che influiscono sui possibili risparmi, infatti, sono molti (ad esempio planimetria, obiettivi definiti, tipologia delle superfici speciali, ecc.), quindi cifre più precise possono essere ottenute solo mediante un esempio concreto di implementazione (come una superficie pilota). Nel capitolo 5 viene illustrato un esempio di calcolo teorico per l'Amministrazione federale. Inoltre, un ulteriore vantaggio fondamentale è rappresentato dal fatto che questi nuovi piani aumentano la motivazione, il benessere e l'impegno dei collaboratori. Ma questi effetti sono difficilmente quantificabili.

Uno studio del KOF (Perch-Nielsen et al., 2014) indica quante aziende, fra quelle che hanno introdotto il lavoro mobile, sono riuscite a risparmiare sulle superfici destinate a uffici. Il campione comprende 2077 aziende. La Figura 4 mostra, in percentuale, quante aziende tra quelle incluse nel campione sono riuscite a risparmiare superfici destinate a uffici (barre blu) suddividendole in base a dimensioni, regione e settore. Su quanta superficie sia stata risparmiata, invece, lo studio non fornisce alcuna informazione. In figura si precisa però quanti m<sup>2</sup> possono essere risparmiati in media per ogni dipendente che saltuariamente lavora da casa (quadrati verdi) (Perch-Nielsen et al., 2014).

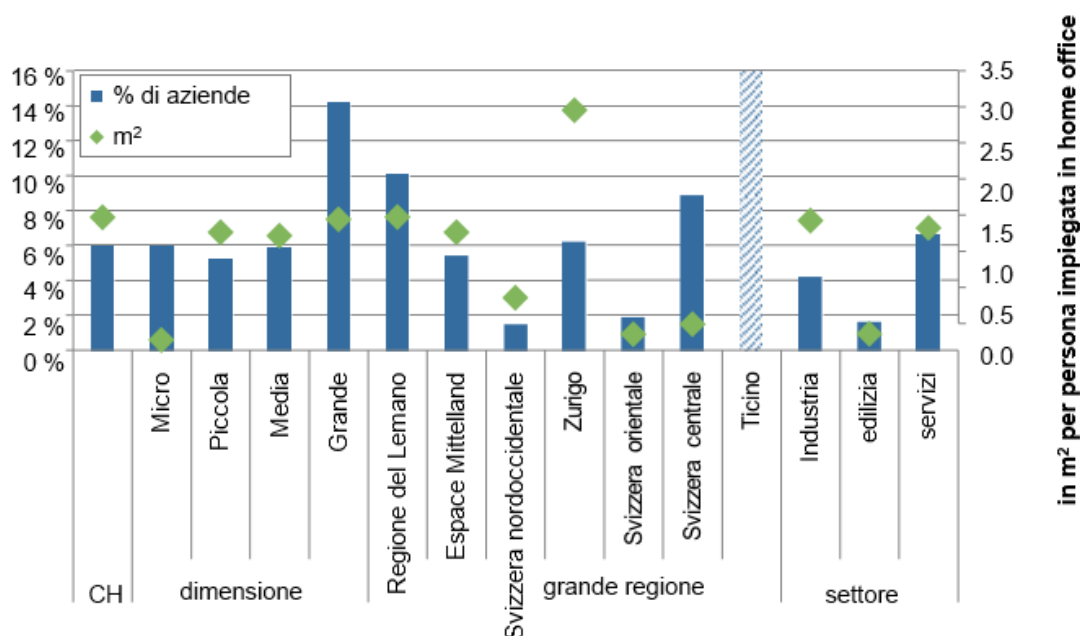


Figura 4: Percentuale di aziende comprese nel campione che sono riuscite a risparmiare spazio negli uffici attraverso il lavoro mobile<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Nota sul Ticino: il campione compreso nello studio è troppo piccolo perché si possa trarre conclusioni per l'intera regione.



Dalla Figura 4 si evince che condividendo le postazioni di lavoro si può risparmiare sullo spazio destinato a uffici. Le aziende che sono riuscite a risparmiare spazio sono state soprattutto quelle di grandi dimensioni attive nel settore dei servizi nella Svizzera francese e nella Svizzera centrale.

Nel 2014 la Città di Zurigo ha lanciato il progetto «Bürokonzept Stadt Zürich». L'obiettivo era quello di ottimizzare l'utilizzo dello spazio (meno di 12,5 m<sup>2</sup> da destinare unicamente a ufficio, per postazione di lavoro) e di ridurre i costi edilizi e di gestione. La Figura 5 mostra un calcolo teorico dei risparmi che si possono ottenere con l'introduzione del desk sharing. I risparmi sui costi sono stati calcolati prendendo come riferimento una pigione media annua di 440 franchi per metro quadro (comprensiva delle spese di locazione, esercizio, pulizia, per la sicurezza e gli arredi). Il calcolo relativo al risparmio energetico si basa su un valore mediano del consumo di energia primaria (elettricità, calore e acqua) di 127 kWh/m<sup>2</sup>.

Dati in m <sup>2</sup> , eccetto *	Situazione al 2013		Differenza rispetto al 2013 (desk sharing 0,84)	desk sharing 0,71	Differenza rispetto al 2013 desk sharing 0,84)
	(desk sharing 0,84)	desk sharing 0,80			
<b>Numero di posti a tempo pieno (FTE)</b>	7 800	7 800		7 800	
<b>Postazioni di lavoro (PL)</b>	6 580	6 240	-340	5 571	-1 009
<b>Superficie utile (SU)</b>	192 368	182 428	-9940	162 882	-29 486
per PL	29,2	29,2		29,2	
per FTE	24,7	23,4	-1,3	20,9	-3,8
Risparmio sui costi (in fr.) *			-4 400 000		-13 000 000
Risparmio di energia primaria (in kWh)*			-1 262 000		-3 745 000
<b>Superficie uffici (SUP 2.1/2.2)</b>	79 618	75 504	-4 114	67 414	-12 204
per PL	12,1	12,1		12,1	
per FTE	10,2	9,7	-0,5	8,6	-1,6
Risparmio sui costi (in fr.)*			-1 800 000		-5 400 000
Risparmio di energia primaria (in kWh)*			-522 000		-1 550 000

Figura 5: Esempio relativo alla Città di Zurigo: risparmio potenziale tramite il desk sharing

Dalla Figura 5 si evince che con un rapporto di condivisione di 0,80 (invece di 0,84) è possibile risparmiare 4114 m<sup>2</sup> destinati a uffici. La riduzione delle superfici può far risparmiare 1,8 milioni di franchi all'anno in costi di locazione e 522 000 kWh in energia primaria. Tuttavia, il risparmio effettivo dipende dalle funzioni e dai compiti affidati ai collaboratori interessati e dalle possibilità a livello strutturale, in particolare negli edifici esistenti. Inoltre, se si dovrà cambiare ufficio o si dovrà traslocare, sarà necessario sostenere altri costi per poter trasferire l'intera unità (Città di Zurigo, 2015).

Le seguenti analisi di casi pratici permettono di approfondire ulteriormente il tema dei risparmi effettivi ottenuti con il desk sharing. In tutti gli esempi sono stati introdotti nuovi piani di ufficio (incluso il desk sharing e le superfici speciali) per rendere il lavoro di ufficio più flessibile.

- **Il nuovo contesto lavorativo in Brose:** grazie all'implementazione di un piano di ufficio flessibile che prevede il desk sharing (rapporto di condivisione: 0,8) è stato possibile risparmiare circa il 20 per cento dei costi per le superfici, le tecnologie

dell'informazione e della comunicazione e gli impianti tecnici degli edifici (Martin, P., 2007).

- **L'e-Place in IMB:** nel nuovo piano di ufficio sono state messe a disposizione 2500 postazioni di lavoro utilizzate da 3500 collaboratori (rapporto di condivisione: 0,7) e 1600 collaboratori sono stati sistemati negli edifici già disponibili. In questo modo è stato possibile rescindere i contratti di locazione di tre immobili in nelle vicinanze, riducendo i costi del 40 per cento. Al netto dei costi di ristrutturazione e per le infrastrutture di comunicazione mobile, il risparmio complessivo è stato del 25 per cento che, riferito alla singola postazione di lavoro, si traduce in un risparmio sui costi da 6700 euro a 4800 euro. È stato possibile risparmiare ulteriormente anche grazie alla gestione semplificata del trasloco, in quanto non si sono più resi necessari interventi di ristrutturazione e non si sono dovuti spostare neanche i mobili (standardizzazione delle postazioni di lavoro) (Martin, P., 2007).
- **Sede centrale delle FFS di Wankdorf:** in generale 12 collaboratori condividono 10 postazioni di lavoro. Il desk sharing e il piano open space «multispace» consentono uno sfruttamento più flessibile ed efficiente dello spazio; le superfici vengono utilizzate in modo ottimale. La fusione delle sedi e l'ammmodernamento degli ambienti di lavoro consentono di ottimizzare la manutenzione degli edifici, la loro gestione (facility management) e i costi energetici. I costi di locazione, ad esempio, sono stati ridotti di circa il 25 per cento. In futuro le FFS potranno dunque lavorare in modo più economico, efficiente, produttivo e sostenibile, a beneficio anche dei clienti (FFS, 2014).

In un ampio studio dell'agenzia Innosuisse della ZHAW ([www.nachhaltigebueros.ch](http://www.nachhaltigebueros.ch)), è stato sviluppato un calcolatore che consente di stimare il valore aggiunto in termini monetari offerto da uffici orientati all'utente e sostenibili dal punto di vista ambientale (con o senza desk sharing). Secondo lo studio, attraverso uffici che si adattano alle modalità di lavoro e alle esigenze dei collaboratori è possibile ottenere i seguenti vantaggi:

- riduzione dei giorni di malattia;
- aumento della produttività;
- riduzione dei consumi energetici (controllando il comportamento degli utenti);
- riduzione dei licenziamenti volontari.

Il calcolatore utilizza come riferimento cifre e dati che corrispondono alle medie svizzere. Se prendiamo come esempio un'azienda con 240 collaboratori e un salario mensile lordo medio di 6910 franchi (nel settore dei servizi), il risparmio su un anno sarà pari a 600 012 franchi (Nachhaltige Büros, 2015). I risparmi sono così ripartiti:

- |  |                 |
|--|-----------------|
| • riduzione dei giorni di malattia:      | 16 078 franchi  |
| • aumento della produttività:            | 504 456 franchi |
| • riduzione dei consumi energetici;      | 48 383 franchi  |
| • riduzione dei licenziamenti volontari: | 31 095 franchi  |

## Conclusioni

I vari esempi dimostrano che il desk sharing consente risparmi in termini di spazio, consumi energetici e costi. Tuttavia, il risparmio effettivo dipende dalle caratteristiche e dalla situazione specifica di un'azienda. È quindi difficile formulare teorie genericamente valide.

## 5 Esempio di calcolo per l'Amministrazione federale

Per avere un'idea del risparmio in termini di spazio, energia e costi che si potrebbe ottenere attraverso il desk sharing nell'Amministrazione federale centrale, è stato preparato un semplice esempio di calcolo teorico per 100 posti di lavoro a tempo pieno (FTE) (100 collaboratori che lavorano al 100 %). I calcoli sono stati effettuati utilizzando i rapporti di condivisione pari a 0,4 / 0,6 / 0,8. L'esempio si basa sui m<sup>2</sup> per postazione di lavoro indicati all'allegato I del documento «Istruzioni concernenti l'utilizzazione economica e l'esercizio delle costruzioni nel portafoglio immobiliare dell'UFCL» (UFCL, 2019):

○ min. 50 % di uffici collettivi di grandi dimensioni	da 5 PL; 7 m <sup>2</sup> per PL
○ max. 40 % di uffici collettivi di piccole dimensioni	3–4 PL; 8 m <sup>2</sup> per PL
○ max. 10 % di uffici cellulari	2 PL; 9 m <sup>2</sup> per PL.

Inoltre, l'esempio di calcolo teorico<sup>6</sup> si basa sulle seguenti ipotesi:

- il piano multispace è già stato implementato e i m<sup>2</sup> di superfici speciali sono sufficienti anche con il desk sharing (fino a 3 m<sup>2</sup> di superfici speciali in più per postazione di lavoro negli «uffici collettivi di grandi dimensioni», come da istruzioni).
- la quantità di superfici speciali non viene ridotta con il desk sharing, sono comunque previsti 3 m<sup>2</sup> di superfici speciali per FTE;
- l'attenzione è rivolta ai risparmi sui costi e ai risparmi energetici derivanti dal risparmio di spazio;
- il lavoro a domicilio è distribuito uniformemente su tutta la settimana;
- non vengono considerate le limitazioni imposte dall'infrastruttura.

Per calcolare i risparmi sui costi e i risparmi energetici dovuti alla riduzione delle superfici, sono stati utilizzati i seguenti indicatori:

- spese per la sistemazione logistica senza spese accessorie<sup>7</sup>: 400 CHF/m<sup>2</sup> (AFF, 2020)<sup>8</sup>;
- consumo di calore: 52 kWh/m<sup>2</sup> (indicatore RUMBA) (UFE, 2019)<sup>9</sup>.

<sup>6</sup> Nei progetti reali i risparmi effettivi si discostano dai calcoli teorici a causa dell'influenza di fattori esterni (delocalizzazione delle risorse).

<sup>7</sup> Le spese per la sistemazione logistica comprendono la locazione degli immobili al grezzo avanzato, le finiture standard, il pacchetto base Confederazione standard e la locazione del mobilio.

<sup>8</sup> Calcolo dell'indicatore: superficie per FTE 2019: 20,1 m<sup>2</sup>; spese per la sistemazione logistica nel 2019 per FTE: 7 964 CHF; 7 964 CHF/FTE / 20,1 m<sup>2</sup>/FTE = 396,2 CHF/m<sup>2</sup> ≈ 400 CHF/m<sup>2</sup>

<sup>9</sup> Non sono stati utilizzati gli indicatori per il consumo di elettricità e acqua perché non sono disponibili per m<sup>2</sup>. Indicatore RUMBA convertito da MJ in kWh.

La Figura 6 mostra come si riduce il numero di postazioni di lavoro (PL) al variare del rapporto di condivisione (PL per FTE).

	Numero PL senza desk sharing	Superficie/PL (m <sup>2</sup> )	Superficie speciale/PL (m <sup>2</sup> )	Somma m <sup>2</sup> /PL	Numero PL con desk sharing		
					0,4	0,6	0,8
Uffici collettivi di grandi dimensioni	50	7	3	10	20	30	40
Uffici collettivi di piccole dimensioni	40	8	-	8	16	24	32
Uffici cellulari	10	9	-	9	4	6	8
<b>Totale</b>	<b>100</b>				<b>40</b>	<b>60</b>	<b>80</b>

Figura 6: Numero di postazioni di lavoro con e senza desk sharing (esempio per 100 FTE)

La Figura 7 mostra come la superficie totale diminuisca a seguito della riduzione delle postazioni di lavoro<sup>10</sup>.

	Totale superfici uffici SUP 2 (m <sup>2</sup> ) senza desk sharing	Totale superfici uffici SUP 2 (m <sup>2</sup> ) con desk sharing		
		0,4	0,6	0,8
Uffici collettivi di grandi dimensioni	500	290	360	430
Uffici collettivi di piccole dimensioni	320	128	192	256
Uffici cellulari	90	36	54	72
<b>Totale</b>	<b>910</b>	<b>454</b>	<b>606</b>	<b>758</b>

Riduzione delle  
superfici in %

50 %      33 %      17 %

Figura 7: Riduzione delle superfici dovuta alla riduzione del numero di postazioni di lavoro (esempio per 100 FTE)

La Figura 8 riassume per ogni rapporto di condivisione quanto spazio, spese per la sistemazione logistica e calore è possibile risparmiare.

Risparmi	Rapporto di condivisione		
	0,4	0,6	0,8
Superficie (m <sup>2</sup> )	456	304	152
Spese per la sistemazione logistica (CHF/anno)	182 400	121 600	60 800
Consumo di energia termica (kWh/anno)	23 712	15 808	7 904

Figura 8: Risparmio potenziale tramite il desk sharing (esempio di 100 FTE)

<sup>10</sup> Esempio di calcolo per «uffici collettivi di grandi dimensioni», valore 290 (rapporto: 0,4): 20 PL \* 10 m<sup>2</sup>/PL + 3 m<sup>2</sup> \* (50 PL - 20 PL) = 290 m<sup>2</sup>

Nonostante l'estrema semplificazione di questo esempio di calcolo, risulta evidente che attraverso il desk sharing è possibile risparmiare in termini di spazio, sulle spese per la sistemazione logistica e sul consumo di energia termica. Tali risparmi possono tuttavia essere relativizzati se vengono adottate anche misure come il lavoro a domicilio o il lavoro mobile e flessibile.

## 6 Piano di realizzazione

Nel seguente capitolo vengono descritte le condizioni quadro e le misure che devono essere definite e attuate come presupposto per l'introduzione del desk sharing. Il desk sharing può essere introdotto solo se le condizioni quadro e i presupposti indicati sono soddisfatti (ad es. anche per quanto riguarda la struttura dell'edificio). Gli Uffici trasversali che rivestono un ruolo importante nell'introduzione del desk sharing (UFPER, UFIT, ODIC e UFCL per l'Amministrazione federale centrale, come pure le divisioni HR, IT e immobili presso le istituzioni del settore dei PF) devono lavorare in stretta collaborazione e coordinarsi tra loro. Questa è una condizione fondamentale per l'implementazione del desk sharing. Inoltre è necessario un decreto del Consiglio federale che dia incarico all'Amministrazione federale di implementare le postazioni di lavoro condivise sulla base del piano multispace.

Nell'attuare il piano di realizzazione è necessario tenere conto della situazione attuale relativa alla pandemia da COVID-19. Dal momento che la situazione è in continua evoluzione, bisognerà rispettare le misure e le raccomandazioni attualmente in vigore. D'intesa con l'UFSP e la SECO (ultimo aggiornamento: 19 maggio 2020), durante l'implementazione del desk sharing bisognerà tenere conto del «Piano di protezione standard contro la COVID-19 per le strutture con posti di lavoro in ufficio che prevedono il contatto occasionale con la clientela» (UFSP e SECO, 2020), che contiene indicazioni specifiche in materia di igiene, distanziamento, pulizia, ecc.

Dal momento che il desk sharing viene sempre introdotto in abbinamento al piano multispace e, contemporaneamente, dovrebbero essere offerte anche le possibilità di lavoro mobile e flessibile, le seguenti affermazioni si riferiscono anche all'introduzione del piano multispace e del lavoro mobile e flessibile.

### 6.1 Organizzazione e collaborazione

Per quanto riguarda l'implementazione del desk sharing nell'Amministrazione federale centrale e nel settore dei PF è necessario tenere conto del fatto che le organizzazioni degli utenti sono molto diverse tra loro, svolgono compiti molto vari, non adottano modalità di lavoro omogenee e la digitalizzazione in ognuna di esse non è allo stesso livello. Pertanto, all'inizio sarà fondamentale analizzare la situazione di partenza della rispettiva organizzazione, ad esempio attraverso un sondaggio, che può servire anche come misura di sensibilizzazione verso il progetto. Il sondaggio permette inoltre di capire in che misura è necessario ancora intervenire a livello di sviluppo organizzativo, ad esempio per uniformare i metodi e i processi di lavoro e renderli più efficienti.

Sempre all'inizio di un progetto devono essere effettuate anche varie analisi al fine di ottenere informazioni di base per la progettazione degli uffici:

- analisi dei metodi di lavoro e sviluppo delle tipologie di attività (la cosiddetta analisi dello stile di lavoro);
- considerazione delle esigenze specifiche dell'unità interessata;
- monitoraggio dell'occupazione per rilevare lo sfruttamento degli spazi;
- analisi delle superfici (possibilità strutturali).

Esistono già delle linee guida, dei documenti e dei modelli che forniscono supporto e chiariscono quali sono i presupposti per l'introduzione del desk sharing e del lavoro mobile e flessibile in termini di organizzazione e collaborazione.

Documenti forniti dall'UFPER (nel sito Internet dell'UFPER – forme di lavoro flessibili e su InfoPers, la piattaforma interna della Confederazione):

- «Strategia per il personale dell'Amministrazione federale 2020–2023»: priorità: contribuire alla trasformazione digitale, acquisire e sviluppare le competenze
- «Direttive. Forme di lavoro mobile nell'Amministrazione federale»: descrizione delle condizioni quadro per il lavoro mobile
- «Lista di controllo "Forme di lavoro mobile"»: come supporto per valutare se sono soddisfatti i requisiti per il lavoro mobile
- Informazioni sulle forme di lavoro flessibili (ad es. documenti «Tempo di lavoro» e «Modelli di orario di lavoro e congedo sabbatico»: sono possibili l'orario di lavoro calcolato sull'arco dell'anno e l'orario di lavoro basato sulla fiducia.

Documenti forniti dal PF di Zurigo (<https://ethz.ch/services/de.html>):

- «Regelmässiges Home-Office» (scheda informativa disponibile in tedesco): descrizione dei requisiti e delle condizioni quadro per il lavoro a domicilio presso il PF di Zurigo.

Documenti forniti dall'EPFL ([www.epfl.ch](http://www.epfl.ch)):

- «Guide sur le télétravail à l'EPFL»: descrizione delle condizioni quadro e delle forme di lavoro mobile presso l'EPFL

L'Amministrazione federale centrale sostiene da diversi anni le «forme di lavoro mobile», tra le quali rientra anche il lavoro da domicilio. Le attuali condizioni quadro tecniche e le linee guida applicabili al lavoro flessibile offrono ai collaboratori molte possibilità per sfruttare queste forme di lavoro in base alle loro esigenze e sul lungo periodo. Le forme di lavoro mobile sono disciplinate all'articolo 33 dell'ordinanza del DFF concernente l'ordinanza sul personale federale (O-OPers; RS 172.220.111.31)<sup>11</sup>.

Inoltre, per introdurre il desk sharing è necessario elaborare e implementare quanto indicato di seguito:

- corsi per lo sviluppo delle competenze per i collaboratori: come lavorare in un ufficio multispace con desk sharing;
- corsi per lo sviluppo delle competenze per i dirigenti: come lavorare e dirigere in un ufficio multispace con desk sharing.

Un altro fattore decisivo è l'apertura e l'accettazione del lavoro mobile e del lavoro a domicilio. Con la crisi provocata dal coronavirus si è compiuto un enorme balzo in avanti in questo senso. L'Amministrazione federale ha fatto ampio ricorso al lavoro a domicilio (in alcuni periodi la percentuale di collaboratori che lavorava da casa è arrivata a superare il 60 %).

I cambiamenti apportati alla struttura degli uffici dovrebbero spingere verso un cambiamento culturale che porti a un appiattimento delle gerarchie e a uno stile di direzione basato sulla fiducia. Questo però rappresenta un grande cambiamento, che richiede tempo. I dirigenti motivati, che fungono da modelli e vedono il valore aggiunto dei nuovi ambienti di lavoro, danno un contributo importante al successo del processo in atto.

---

<sup>11</sup> Basi simili sono in fase di elaborazione presso gli istituti di ricerca del settore dei PF.

## 6.2 Change management

Ogni progetto che riguarda la modifica degli spazi destinati a ufficio deve essere adeguatamente seguito attraverso il change management. Si dovrebbe quindi specificare in quali situazioni è necessario far intervenire esperti esterni, ad esempio in caso di mancanza di risorse interne, di cambiamenti molto importanti o di scarsa apertura al cambiamento da parte dei collaboratori. Per questo ruolo poi dovrebbero essere presi in considerazione e individuati partner adeguati e idonei a livello nazionale. Tale supporto, tuttavia, non può essere fornito soltanto da personale esterno. Anche all'interno sono necessarie persone adeguatamente formate ed esperte in grado di accompagnare verso il cambiamento e di investire a tale scopo il tempo necessario. Queste risorse dovrebbero essere formate internamente e i dirigenti dovrebbero seguire corsi di formazione per essere preparati a rivestire il loro ruolo nel processo di trasformazione.

Dal momento che nell'Amministrazione federale vi sono ancora poche basi per quanto riguarda il change management, è necessario sviluppare un piano di gestione del cambiamento più ampio, che definisca le seguenti condizioni quadro:

- ruoli e responsabilità;
- piano di partecipazione: come e quando sono coinvolti i collaboratori, chi decide cosa o definisce i margini di manovra durante la progettazione;
- selezione di misure di change management adatte all'Amministrazione federale;
- incentivi per i collaboratori (quali possono essere proposti, quali sono considerati utili dai collaboratori).

Questo piano funge da linea guida per i responsabili del change management (interni ed esterni) e deve essere adeguato in base alle specifiche esigenze dell'organizzazione degli utenti (ad es. in base alla situazione di partenza, all'entità del cambiamento, ecc.). È importante che il change management inizi a fornire il proprio supporto quanto prima, se possibile anche fin dall'inizio del progetto. In questo modo si avrà la sicurezza che le persone interessate abbiano abbastanza tempo per affrontare il cambiamento.

## 6.3 Tecnologia

Per quanto riguarda le infrastrutture tecnologiche per il desk sharing e il lavoro mobile e flessibile, nell'Amministrazione federale centrale sono già in corso diversi progetti:

- digitalizzazione dei processi (progetto SUPERB);
- sistema di gestione elettronica degli affari (GENOVA) → i dossier vengono digitalizzati in modo tale che siano necessari meno archivi e meno supporti cartacei;
- promozione delle piattaforme di collaborazione.

In generale i presupposti tecnici necessari per l'introduzione del desk sharing sono i seguenti:

- dotazione di dispositivi IT uguali o compatibili (ad es. docking station, connessioni video, ecc.);
- introduzione di dispositivi mobili (computer portatili, telefoni cellulari e/o telefonia via Internet, ad es. Skype for Business);
- introduzione della stampa follow-me ovunque;
- adempimento di presupposti tecnici per il lavoro senza o con minori supporti cartacei;
- adempimento di ulteriori presupposti tecnici per il lavoro mobile all'interno degli edifici (ad es. WLAN forte e con una copertura completa, gestione delle sale riunioni tramite



app, sistemi di chiusura e armadietti controllabili da dispositivi mobili, sistemi digitali di ricezione e di orientamento per le persone, ecc.);

- adempimento dei presupposti tecnici per il lavoro a domicilio (ad es. accesso ai dati);
- introduzione, applicazione e ulteriore sviluppo di strumenti di collaborazione digitali.

Le disposizioni in materia di sicurezza necessarie per la gestione della tecnologia al di fuori degli uffici devono essere uniformi a livello nazionale.

All'interno dell'Amministrazione federale molti dei requisiti elencati sopra sono già soddisfatti. Tuttavia, se non è possibile soddisfare in modo affidabile i presupposti tecnici, ciò rappresenta un grosso ostacolo all'introduzione del desk sharing e al raggiungimento del valore aggiunto che offre. Nell'ambito della gestione dei servizi standard, l'assistenza viene continuamente ampliata e vengono introdotte funzionalità aggiuntive (ad es. l'accesso remoto tramite Microsoft VPN Always On).

## 6.4 Posizione, edifici e spazi

Per prima cosa occorre chiarire se la posizione e l'edificio siano adatti alla strategia di utilizzo del desk sharing. Le condizioni ottimali per l'introduzione di questa soluzione si presentano quando è prevista la realizzazione di nuovi edifici o di interventi di risanamento totale; quando invece s'intende intervenire su immobili già presenti, è necessario chiarire con precisione la fattibilità.

Inoltre, l'attuale standard per gli uffici dell'Amministrazione federale, il piano multispace, deve essere ulteriormente sviluppato. Da un lato, le superfici speciali devono essere adattate alle esigenze dei collaboratori, in modo da poter offrire una specie di «sistema modulare». In questo modo le unità interessate, in base ai risultati dell'analisi, possono scegliere le superfici speciali per loro più adatte, ad esempio uffici isolati per i lavori che richiedono concentrazione, vari tipi di aree di incontro per lo scambio spontaneo e informale. Le postazioni di lavoro standard devono essere allestite allo stesso modo (mobili uniformi). Nel caso delle superfici speciali occorre inoltre definire se tutti i tipi di superfici possono essere utilizzati nei nuovi edifici e in quelli ristrutturati. Il catalogo dei mobili dovrà essere ampliato di conseguenza con mobili per le superfici speciali e altri mobili necessari, ad esempio armadietti personali con chiusura a chiave (locker). In questo senso, inoltre, è importante che i mobili siano uniformi e flessibili e adatti al «sistema modulare». Quando si sceglie di implementare il desk sharing, l'ideale sarebbe installare scrivanie regolabili in altezza, in modo che ogni collaboratore possa regolarle per renderle ergonomiche e adatte alle proprie esigenze.

## 6.5 Processo di implementazione

### Ulteriori misure di preparazione all'introduzione del desk sharing

Per prima cosa è necessario un decreto del Consiglio federale che incarichi gli utenti, in generale nel caso di progetti che prevedono modifiche agli spazi, di richiedere l'introduzione di postazioni di lavoro collettive con un rapporto di condivisione pari o inferiore a 0,8 PL/FTE. Successivamente gli OCI provvederanno a elaborare le basi necessarie per l'implementazione del piano (linee guida, istruzioni, standard vincolanti; definizione degli organi decisionali, addetti alla procedura di escalation, all'implementazione e al controllo; assunzione dei costi). I presupposti non soddisfatti di cui ai capitoli da 6.1 a 6.4 saranno gradualmente sviluppati e attuati in collaborazione con gli uffici trasversali e le istituzioni del settore dei PF. Verranno

raccolti gli insegnamenti tratti dai progetti precedentemente implementati (ad es. UFIT, UFSPO, MeteoSvizzera). Saranno inoltre avviati ulteriori progetti pilota per acquisire ancora più esperienza per quanto riguarda il desk sharing e sviluppare il piano multispace. In questi spazi pilota saranno testati vari elementi e scenari. Gli spazi dovrebbero servire da modello per rendere tangibile il valore aggiunto di questi piani. Gli utenti interessati quindi potranno, ad esempio, visitare tali spazi collettivi o lavorare al loro interno, per capire se potrebbero funzionare anche per loro.

In futuro il desk sharing generalmente sarà utilizzato in abbinamento al piano multispace.

### **Processo per progetto e ambito di impiego**

Il desk sharing viene implementato tenendo conto delle specificità dell'organizzazione: in tutti i casi viene prima verificato se sono soddisfatti i presupposti strutturali, operativi e organizzativi necessari per implementare il piano (studio di fattibilità). Nel caso di nuovi edifici e interventi di risanamento totale, il piano viene sempre implementato e adattato alla situazione specifica dell'unità interessata (metodi di lavoro, processi, necessità di superfici speciali). Se sono soddisfatti i requisiti strutturali, il piano può essere applicato anche in edifici esistenti. In questo caso, però, l'implementazione concreta avviene sempre valutando le specificità del progetto, quindi tenendo conto delle esigenze e delle restrizioni particolari degli utenti. Inoltre, devono essere rispettate le disposizioni della legge sul lavoro e della legge sull'assicurazione contro gli infortuni ovvero tutte le norme in materia di protezione della salute e sicurezza sul posto di lavoro. A questo proposito si tiene conto delle indicazioni della SECO o delle direttive CFSL.

## 7 Conclusioni e raccomandazioni

Diverse evoluzioni, in particolare la digitalizzazione, hanno fortemente influenzato le modalità di lavoro e i requisiti che devono essere soddisfatti negli uffici dell'Amministrazione federale centrale e del settore dei PF (ad es. lavoro a tempo parziale, lavoro a domicilio, lavoro all'interno di team interdisciplinari, lavoro a progetto). Il lavoro mobile e flessibile si affermerà sempre di più. La pandemia da COVID-19 ha fatto improvvisamente aumentare la percentuale di collaboratori che hanno avuto la possibilità di lavorare da casa e ha dimostrato che, in generale, i presupposti per il lavoro mobile e flessibile sono già soddisfatti. Un aumento del lavoro mobile e flessibile in futuro porterà a una minore occupazione delle superfici. Alcuni studi dimostrano che già oggi lo sfruttamento delle postazioni di lavoro è pari appena a circa il 40 per cento (Windlinger et al., 2016; cfr. anche capitolo 4.2). Un ufficio moderno offre ai collaboratori diversi tipi di superficie adeguati alle loro modalità di lavoro. In questo modo, a seconda dell'attività che devono svolgere, possono scegliere il luogo di lavoro migliore all'interno dell'ufficio. Ottengono così flessibilità, autonomia e controllo sul proprio luogo di lavoro. Inoltre, un ambiente di lavoro moderno e gradevole e la possibilità di lavorare in modo mobile e flessibile sono fattori importanti per attirare giovani talenti e professionisti.

### Valore aggiunto del desk sharing e potenziale di risparmio

Attraverso il piano multispace è possibile offrire ai collaboratori dell'Amministrazione federale uffici moderni e diversificati. In questo modo, a seconda dell'attività che devono svolgere, possono scegliere il luogo di lavoro migliore. Introducendo il desk sharing insieme al piano multispace, inoltre, è anche possibile creare il seguente valore aggiunto (le cifre si basano su un esempio di calcolo teorico per l'Amministrazione federale centrale con i rapporti di condivisione di 0,4 / 0,6 / 0,8 per FTE, vedi capitolo 5):

- aumento dello sfruttamento delle superfici (utilizzo più efficiente);
- risparmio di superfici: 456 m<sup>2</sup> / 304 m<sup>2</sup> / 152 m<sup>2</sup> (per 100 FTE);
- contributo alla sostenibilità: le superfici vengono utilizzate in modo più efficiente e grazie al risparmio di spazio è possibile ridurre i consumi di energia termica di circa 23 700 / 15 800 / 7900 kWh/anno (per 100 FTE);
- risparmio sulle spese per la sistemazione logistica: 182 400 / 121 600 / 60 800 franchi/anno (per 100 FTE)

Per gli utenti il vantaggio del desk sharing consiste nel fatto che con l'introduzione del piano multispace gli spazi a loro disposizione non dovrebbero essere ridotti a vantaggio delle superfici speciali. Inoltre il desk sharing favorisce il passaggio al lavoro mobile e flessibile.

### Esperienze pratiche ottenute dalle implementazioni

L'esperienza pratica dimostra che uno dei fattori chiave per il successo del desk sharing è la parità di trattamento dei collaboratori. Le regole devono essere le stesse per tutti i collaboratori, indipendentemente dal livello gerarchico. Altri presupposti importanti sono:

- sviluppo delle capacità dei collaboratori di lavorare e dirigere nei nuovi ambienti di lavoro (ad es. attraverso lo sviluppo di competenze);
- dirigenti con un atteggiamento positivo, soprattutto quelli del livello più elevato, che agiscano da modello;
- infrastruttura IT flessibile, unitaria, compatibile e affidabile.

## Presupposti e processo di implementazione

Devono essere definite e attuate diverse condizioni quadro e misure, che sono necessarie come presupposto per l'introduzione del desk sharing. Le misure riguardano i seguenti ambiti:

- organizzazione e collaborazione: come lo svolgimento di analisi e di corsi per lo sviluppo delle competenze per collaboratori e dirigenti;
- change management: come la preparazione di un piano generale di change management che definisca le condizioni quadro (ad es. ruoli e responsabilità, misure adeguate di change management, ecc.);
- politica del personale e diritto del personale: partendo dal presupposto che in futuro le forme di lavoro mobile saranno sempre più diffuse, questa strategia deve riflettersi anche nel diritto del personale. Quindi sarà necessario chiarire soprattutto le questioni relative al diritto al rimborso delle spese sostenute in caso di lavoro a domicilio, all'ulteriore flessibilità dell'orario di lavoro e agli effetti di questa forma di lavoro sulle condizioni di assunzione e sul contratto di lavoro;
- tecnologia: come la garanzia di un'infrastruttura IT affidabile, flessibile, compatibile e uniforme;
- edifici e spazi: come l'ulteriore sviluppo delle superfici speciali previste dal piano multispace (tenendo conto delle nuove costruzioni e delle ristrutturazioni degli edifici esistenti) e l'integrazione del catalogo del mobilio (arredi flessibili e uniformi).

Per l'attuazione è innanzitutto necessario un decreto del Consiglio federale che incarichi gli utenti di introdurre, generalmente per le postazioni di lavoro standard, postazioni di lavoro condivise con un rapporto di desk sharing di 0,8 PL/FTE o inferiore. In seguito gli OCI prepareranno le basi necessarie (direttive vincolanti, istruzioni, standard) e gradualmente i presupposti non ancora definiti saranno elaborati e applicati. Il piano sarà adeguato tenendo conto della situazione specifica degli utenti (ad es. attraverso analisi delle modalità di lavoro e delle necessità, analisi delle condizioni degli edifici, ecc.).

Si consiglia di introdurre il piano di realizzazione come descritto e di creare i presupposti necessari. Al piano multispace si dovrebbe affiancare il desk sharing, tenendo sempre conto delle specificità dell'organizzazione interessata. Questo permetterebbe di creare uffici moderni e di sfruttare in modo ottimale le superfici disponibili. Inoltre, avrebbe effetti positivi sulla motivazione, sull'impegno e sul benessere dei collaboratori e aumenterebbe l'attrattiva del datore di lavoro e la disponibilità dei collaboratori.

Nel complesso, l'introduzione del piano multispace in abbinamento al desk sharing e alle possibilità di lavoro mobile e flessibile può creare un valore aggiunto per l'Amministrazione federale che va oltre le considerazioni relative agli spazi:

- accelerazione verso la digitalizzazione (conoscenza e utilizzo delle opportunità);
- ulteriore sviluppo e semplificazione dei processi (sviluppo organizzativo) → maggiore efficienza nello svolgimento degli incarichi;
- miglioramento della collaborazione e del potere innovativo → maggiore scambio tra team/divisioni;
- standardizzazione delle condizioni quadro tra gli Uffici (regole chiare per tutti);
- cultura orientata ai risultati (meno focalizzata sulla presenza fisica sul luogo di lavoro);
- miglioramento dell'immagine come datore di lavoro, con conseguenti benefici durante il reclutamento del personale.

## 8 Allegato

### Indice delle fonti

- UFSP e SECO (2020). *Piano di protezione standard contro la COVID-19 per le strutture con posti di lavoro in ufficio che prevedono il contatto occasionale con la clientela*. Consultato il 28.5.2020. Disponibile all'indirizzo: [https://backtowork.easygov.swiss/wp-content/uploads/2020/05/IT\\_Schutzkonzept\\_fuer\\_Bueroarbeitsplaetze.pdf](https://backtowork.easygov.swiss/wp-content/uploads/2020/05/IT_Schutzkonzept_fuer_Bueroarbeitsplaetze.pdf)
- UFCL Ufficio federale delle costruzioni e della logistica (2019). *Allegato I – Standard per le postazioni di lavoro*. Consultato il 9.6.2020. Disponibile all'indirizzo: <https://www.bbl.admin.ch/bbl/it/home/dokumentation/gesetzgebung.html>
- UFE Ufficio federale dell'energia (2019). *Indicatori ambientali del programma RUMBA*. Disponibile all'indirizzo: [www.rumba.admin.ch](http://www.rumba.admin.ch)
- UST Ufficio federale di statistica (2020). *Comunicato stampa – Rilevazione sulle forze di lavoro in Svizzera 2019*. Consultato il 23.4.2020. Disponibile all'indirizzo: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/it/home/attualita/novita-sul-portale.assetdetail.12467325.html>
- Ecoplan (2015). *Verkehrsinfrastrukturen smarter nutzen dank flexibler Arbeitsformen*. Consultato il 14.4.2020. Disponibile all'indirizzo: [www.ecoplan.ch](http://www.ecoplan.ch)
- AFF Amministrazione federale delle finanze (2020). *Consuntivo 2016–2019 – Indicatori relativi alle spese proprie della Confederazione*. Consultato il 9.6.2020. Disponibile all'indirizzo: [https://www.efv.admin.ch/efv/it/home/themen/publikationen/ueb\\_publ.html](https://www.efv.admin.ch/efv/it/home/themen/publikationen/ueb_publ.html)
- FlexWork Phasenmodell 2.0 (2017). Consultato il 6.1.2020. Disponibile all'indirizzo: <https://work-smart-initiative.ch/media/121224/flexwork-phasenmodell-2-0-final.pdf>
- Fraunhofer (2013). *Arbeit der Zukunft: Wie wir sie verändern, wie sie uns verändert*. Stoccarda: Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation
- Genner, S., Probst, L., Huber, R., Werkmann-Karcher, B., Gundrum, E., & Majkovic, A. L. (2017). IAP Studie 2017. *Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0*. Zurigo: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW (Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften)
- Gerdenitsch, C., Korunka, C., Hertel, G. (2018). Need-Supply Fit in an Activity-Based Flexible Office: A Longitudinal Study During Relocation. *Environment and Behaviour*, 50(3), 273-297
- Klaffke, M. (edito da) (2016). *Arbeitsplatz der Zukunft. Gestaltungsansätze und Good-Practice-Beispiele*. Berlino: Springer Gabler
- Konkol, J., Schanné, F., Lange, S., Weichbrodt, J., Degenhardt, B., Schulze, H., Kleibrink, M., Coradi, A., Schweingruber, D., Metzger-Pegau, L., Neck, R., Gisin, L., Wieser, A., & Windlinger, L. (2019). *Leitfaden für gesundheitsförderliche Büroräume*.

*Handlungsempfehlungen für Unternehmen in der Schweiz, um bei der Planung, Implementierung und Bewirtschaftung von Büroräumen die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden zu fördern (2° versione corretta)*. Promozione Salute Svizzera, Berna e Losanna

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342

Martin, P. (2007). Fallbeispiele: Neue Konzepte zur Flexibilisierung der Büroarbeit. Hans Böckler Stiftung. Consultato il 14.4.2020. Disponibile all'indirizzo: [https://www.boeckler.de/pdf\\_fof/96717.pdf](https://www.boeckler.de/pdf_fof/96717.pdf)

Nachhaltige Büros (2015). *Den ökonomischen Nutzen von nutzerorientierten und ökologisch nachhaltigen Bürsumgebungen berechnen*. Consultato il 15.04.2020. Disponibile all'indirizzo: <http://www.nachhaltigebueros.ch/content/rechner>

Perch-Nielsen, S. et al. (2014). *Auswirkungen neuer Arbeitsformen auf den Energieverbrauch und das Mobilitätsverhalten von Arbeitnehmenden*. Studio per conto dell'Ufficio federale dell'energia (UFE), studio del KOF, n. 48, PF di Zurigo, KOF Swiss Economic Institute, Zurigo, <http://dx.doi.org/10.3929/ethz-a-010699193>

FFS e Swisscom (edito da) (2013). *WorkAnywhere – Aumento di produttività, soddisfazione dei collaboratori e decongestionamento dell'infrastruttura dei trasporti grazie alle moderne forme di lavoro*. Consultato il 14.04.2020. Disponibile all'indirizzo: [https://documents.swisscom.com/product/1000174-Internet/Documents/Downloadcenter/WorkAnywhere\\_Studio-it.pdf](https://documents.swisscom.com/product/1000174-Internet/Documents/Downloadcenter/WorkAnywhere_Studio-it.pdf)

FFS (2014). *SBB eröffnet den neuen Hauptsitz in Bern Wankdorf*. Consultato il 15.04.2020. Disponibile all'indirizzo: <https://info24bahnnews.jimdofree.com/2014/08/15/sbber%C3%B6ffnet-den-neuen-hauptsitz-in-bern-wankdorf/>

Schulte, V., Steinebach, C., Verkuil, A., Hübenthal, S. (2020). *Studie zur Umstellung auf Home-Office in der Schweiz während der Covid19 Krise*. Consultato il 19.06.2020. Disponibile all'indirizzo: <https://www.fhnw.ch/de/die-fhnw/hochschulen/hsw/media-newsroom/news/die-mehrheit-fuehlt-sich-wohl-im-homeoffice/media/studie-erhebung-umstellung-auf-homeoffice-17042020.pdf>

Comune di Zurigo (2015). *Interpellation der FDP-Fraktion betreffend Flächenbedarf in den städtischen Verwaltungsgebäuden, Möglichkeiten für eine Senkung der Raum- und Energiekosten*. Consultato il 14.04.2020. Disponibile all'indirizzo: [https://www.stadt-zuerich.ch/portal/de/index/politik\\_u\\_recht/stadtrat/geschaefte-des-stadtrates/stadtratsbeschluesse/2015/Mai/StZH\\_STRB\\_2015\\_0456.html](https://www.stadt-zuerich.ch/portal/de/index/politik_u_recht/stadtrat/geschaefte-des-stadtrates/stadtratsbeschluesse/2015/Mai/StZH_STRB_2015_0456.html)

Vischer, J. (2005). *Space meets status: Designing workplace performance*. Londra: Routledge, Taylor and Francis

Weichbrodt, J., Berset, M., & Schläppi, M. (2016). *FlexWork Survey 2016. Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobiler Arbeit*. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW

Weichbrodt, J., Schulze, H., Gisin, L., Tanner, A. & Welge, K. (2015). *Forschungsbericht „GeMobAU“: Gestaltung mobil-flexibler Arbeit in grossen und mittleren Unternehmen*. Relazione di ricerca, 40 pagine. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW

Windlinger, L. (2012). *Effective workplaces: contributions of spatial environments and job design – A study of demands and resources in contemporary Swiss offices*. PhD Thesis, University College London, London

Windlinger, L., Lange, S., & Cui, Y. Y. (2016). *Belegungsanalysen – Auslastung von Büroarbeitsplätzen*. Consultato il 6.1.2020. Disponibile all'indirizzo: <https://www.zhaw.ch/storage/lsvm/forschung/transfer/2016-1-ifm.pdf>